

جامعـــــة 20 أوت 55 بسكيكـــــدة
كليـــــة التسييـــــر والعلـــــوم الاقتصاديـــــة
قســـم علـــــوم التسييـــــر

مـــذكرة

مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص :اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها

دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالــوادي

من إعداد الطالب:
حجاج عبد الرؤوف

تحت إشراف:
الدكتور: رحيم حسين

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

د. مرداوي كمال	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	رئيسا
د. رحيم حسين	أستاذ محاضر	المركز الجامعي برج بوعريريج	مقررا
د. كورتل فريد	أستاذ محاضر	جامعة سكيكدة	ممتحنا
د. غلاب نعيمة	أستاذة محاضر	المدرسة العليا للأساتذة - قسنطينة -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2006 - 2007

إهـــــــداء

إلى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا

وأدين لها بكل عمري...أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر

لي كل أسباب الراحة...أبي العزيز أبقاه الله لي ذكرا

إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح وأفراحي

... إخوتي الأعزاء وكافة الأهل والأقارب.

إلى الذين أجلوا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في نفسي

...أساتذتي ومعلمي

إلى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب

أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

عبد الرؤوف حجاج

شكر وعرفان

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدّني بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

- الدكتور: حسين رحيم لتفضّله بالإشراف على هذا البحث، فكان لنا نعم المعلم

الناصح الصابر، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه.

- إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر

والعرفان.

- إلى كل عمال شركة روائع الورود، وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا البحث.

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي منذ نحو عشريتين تطورات هامة منها تزايد انفتاح الأسـواق ، التوجـه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية وتراجع دور الدولة في مجال التطبيق للسياسات الحمائية ، تطـور تكنولوجيا المعلومات، الاتصال والنقل،شدة المنافسة ، هذه التطورات هي نتيجة التحول الجـذري فـي النظام الاقتصادي العالمي ، حيث قل بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي ليحل محلـه الاقتـصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهو ما فرض على المؤسسة الإقتصادية تحديات جديدة.

وفي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، واشتداد المنافسة، وتسارع وتيـرة الابتكـارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة وفاء الجزائـر بتعهـداتها مـع الشركاء الأجانب (اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والمفاوضات الجارية بـشأن الانـضمام إلـى المنظمة العالمية للتجارة)، وما سينجم عن ذلك من رفع للقيود و الرسوم الجمركية وتحريـر للتجـارة ، والذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل هذا الـسياق، سـواء أكانـت عموميـة أو خاصة، ضرورة التكيف معها، ومحاولة استباقها باستمرار والتأثير في هذه البيئة المحيطة كلما توفرت الوسائل لذلك.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيـه، يتوجب على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية ، وذلك مـن خـلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجـل تقـديم منتجـات تلبـي حاجـات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب ، فإشباع حاجات المـستهلكين أصـبح مـن الأهـداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافـسي لها في السوق.

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الإقتصادية على ميزة تنافسية ، وإنما يتطلب منهـا أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها ، من خلال اكتـشاف طـرق جديـدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه ، وإيصال ذلك إلى السوق الذي تبيـع منتجاتهـا فيه، ويشار إلى ذلك عادة بالإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أشكال الإبداع ، إذ يؤدي إلـى الانتقـال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل، وبخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات من اكتـشاف طـرق جديـدة للمنافسة، أوعندما تعجز تلك المؤسسات من الاستجابة لتحولات المحيط المختلفة، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة ، مما يجعـل المؤسـسة تفقـد ميزتها أو مزاياها التنافسية .

1- إشكالية البحث:

يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل الآتي:

" كيف يمكن للمؤسسة الإقتصادية الحصول على ميزة تنافسية ؟وما هو دور الإبدا ع التكنولـوجي فـي تنميتها ؟"

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- ما هو واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية ، وإلى أي مدى ساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية؟

2- فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات هي:

- الميزة التنافسية هي أساس تفوقها على منافسيها؛
- للمحيط تأثير بالغ الأهمية على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؛
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية فقط من خلالها تبنيها لإستراتيجية قيادة التكلفة أو إسـتراتيجية تمييـز المنتج؛
- يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؛

لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط منتجات ذات تكلفة أقـل ، وقـد كـان الإبداع التكنولوجي وراء تنميتها.

3- أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية ، ومـن أبـرز مميزاته التغير التكنولوجي السريع ، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو، وجب عليها مواكبـة هـذا التغير من خلال حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة ، وأن

تعمل على تنمية هذه الميزة أو المزايا من خلال الإبداع التكنولوجي ، وهذا حتى تحافظ على تفوقها في قطاع نشاطها.

4- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها؛
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية؛
- محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية؛
- محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؛

تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الجزائرية على ميزة أو مزايا تنافسية.

5- مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل محيط يسوده اقتصاد المعارف؛
- بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال تسيير المؤسسات؛

6- صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي:

صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع ، خاصة على مستوى المكتبة الجزائرية؛

- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بدراسة ميدانية؛
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛

- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة.

7- منهج البحث وأدواته:

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصـــفي والمـــنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال الفصلين الأول والثـــاني ، ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محـــل الدراسة.

ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات وهي:

- المسح المكتبي بالإطلاع على عدد من المصادر التي من شأنها إفادتنا في معالجة الموضوع؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- أدوات البحث المعمول بها لاسيما تحليل المعطيات، المقابلة، الملاحظة والرسوم البيانية.

8- حدود البحث:

وهي تشمل الحدود الموضوعية ،المكانية والزمانية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:**

هناك عدة عوامل من شانها التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، إلا أن بحثنا هـــذا انـــصب على معالجة أثر واحد وهو الإبداع التكنولوجي ،وقد اعتمدنا فـــي ذلـــك تحلـــيلا جزئيـــا أي دراســـة الموضوع على مستوى المؤسسة، مع التركيز على قوى التنافس المؤثرة في الميزة التنافسية.

- **الحدود المكانية:**

اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية علـــى المؤســـسة الـ جزائريـــة، وأخذنا شركة روائح الورود لصناعة العطور بولاية الوادي كنموذج ممثل لها.

- **الحدود الزمانية:**

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتـــائج واســـتنتاجات عمليـــة تثبـــت أو تنفـــي صـــحة الفرضيات، فضلنا اختيار فترة زمنية تقدر بـــ خمس سنوات من بداية 2001 إلى نهاية 2005.

9- الدراسات السابقة:

هناك دراسات سابقة عالجت موضوع الميزة التنافسية والإبداع التكنولوجي منها:

- بحث بعنوان " الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية "، رسالة ماجستير في التسيير، من إعداد الباحث بن النذير نصر الدين، جامعة الجزائر 2002، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ومكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية كعامل أساسي ومحـــدد لقدراتها التنافسية في ظل المحيط الذي تنشط فيه، وتوصلت الدراسة إلى أنه تغلب علـــى المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الممارسة غير الرسمية لنشاطات البحث والتطوير في إنتاج الإبـــداعات التكنولوجية.

- بحث بعنوان أهمّية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤســـسة حالـــة شـــركة الخطـــوط الجوية الجزائرية "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحثـــة نحاســـية رتيبـــة، جامعـــة الجزائر 2002-2003، هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن تطبيق اليقظة التنافسية بالمؤســـسة يـــؤدي إلى تنمية ميزتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة درجة تعقيد البيئة وارتفاع حـــدة المنافـــسة فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية، بغية الاستغلال الأمثـــل لمعلومـــات المحـــيط ممـــا يساعدها في تنمية ميزتها التنافسية.

- بحث بعنوان " الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونمـــوذج قـــوى المنافـــسة لــــ مايكل بورتر دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، مـــن إعداد الباحث بلالي أحمد ، جامعة ورقلة 2003. هدفت الدراسة إلى التعرف علـــى الميـــزة التنافـــسية للمؤسسة الإقتصادية، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر"، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم مـــن أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغـــي عـــدم إغفـــال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤســـسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة ، ولم يشر إلى دور الإبداع التكنولوجي فـــي تنميتها.

- بحث بعنوان " الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالـــة مجمـــع صيدال" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، من إعداد الباحث بن مويزة مسعود ، جامعة عمار ثليجـــي بالأغواط 2004- 2005، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولـــوجي والقـــدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعـــه علـــى عينـــة مكونة من (100) فرد في مركز البحث والتطوير والعاملين بالمخابر ، استجاب منها (60) فردا بنـــسبة (60%) من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال يرتكز على الإبداع في المنتجات وهو ما ساعدها في تنمية قدرتها التنافسية.

- بحث بعنوان "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية دراسة حالة ENICAB ببسكرة "، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، من إعداد الباحث قريشي محمد، جامعة محمد خيضر ببسكرة 2004-2005. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي استهدفتها الدراسة تتبنى سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي مكنتها من تنويع تشكيلة منتجاتها إلى 240 منتج تقريبا، مما ساعدها في تعزيز قدرتها التنافسية.

- بحث بعنوان "دور إدارة الكفاءات في الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة سونلغاز "، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، من إعداد الباحث كشاط أنيس، جامعة فرحات عباس بسطيف 2005-2006، هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة الكفاءات في الرفع من الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود إدارة واعية لأهمية كفاءات المؤسسة من خلال العمل على الاستثمار فيها من أجل رفع الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.

10- المصطلحات الهامة في البحث:

يركز البحث على مفهومين أساسين هما الميزة التنافسية والإبداع التكنولوجي، ويود الطالب أن يوضح التعريفين اللذين سيتبناهما في هذا البحث:

- **الميزة التنافسية**: تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

- **الإبداع التكنولوجي**: يقصد به واحد من أربعة عناصر تقديم منتج جديد تماما للسوق، أو تحسين المنتجات الحالية، أو ابتكار عمليات أو أساليب إنتاجية جديدة، أو تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حاليا.

11- هيكل البحث:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول، كل فصل تضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

- **الفصل الأول**: يتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة، أنواعها ومحدداتها، وأثر المحيط عليها.

- **الفصل الثاني**: يتناول مصادر الميزة التنافسية، مفهوم الإبداع التكنولوجي ودوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- **الفصل الثالث** : قمنا فيه بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع شركة روائح الورود لصناعة العطور بولاية الوادي ، وذلك من خلال التطرق إلى الميزة التنافسية لهامصادرها وواقع الإبداع التكنولوجي بـ ها، وكيف أدى إلى تنمية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

الفـــــصل الأول:

الميزة التنافســـية للمؤســـــسة

وأثر المحيط

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين، في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات؛ وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة.

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، حيث سنتعرض إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في الجزء الأول، ثم أنواعها ومحدداتها في الجزء الثاني.

وبما أن المؤسسة تعمل في وسط محيط معقد ومشكل من عدة عوامل ، قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات (محيط عام، محيط صناعي، محيط داخلي)، مما يدعوننا إلى التطرق إليه في الجزء الثالث من هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول:الميزة التنافسية للمؤسسة(مفهومها ومعايير الحكم على جودتها)

أولا:مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إ لى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الـ ميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة[1].

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،لا يتطلب الحصول ع لى بيانات تاريخية فقط، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين، وأن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

و يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى **Chamberlin** سنة1939، لكن يمكن إرجاعه إلى **Selznick** سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف **Schendel** و**Hofe** الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء **Day** سنة 1984، ثم **M.Porter** سنة1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية **Reed** و **Defillipi** سنة1990 [2].

ويعتبر مايكل بو رتر (**Porter**) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

---

[1]- رجم نصيب وأمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر- بسكرة، أيام29- 30 أكتوبر2002، ص 13.

[2]- حسن علي الزعبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية،عمان، 12-14ماي 2003.

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: « تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أ ن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»[1].

ويعرفها محسن أحمد الخضيري بأنها « إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات : الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية»[2]. من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين ، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز ،أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أوفي شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لإستراتجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما [3]:

1- عدم تطبيق هذه الإستراتجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين؛

2- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتجية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي [4]:

1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا؛

3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

---

[1]- Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris,1999, p 08.

[2]- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر ،2004، ص ص 33-34.

[3]- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

[4]- نبيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص 84.

إن الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده ، بل يجب معرفة مــدى جــودة الميزة المكتسبة، ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي[1]:

1- مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يــسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل : تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منــتج أو خدمة بجودة عالية) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقــات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع ، مثل الأفراد المــدربين تــدريبا خاصــا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المــستمر والتراكمــي فــي التــسهيلات الماديــة والــتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة ، وذلك في شكل سمعة طيبة ، أو علاقات وثيقة مع العملاء ، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بــأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل ، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبــة عــن تمييــز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة في حالة اعتماد المؤسسة على ميــزة واحــدة فقــط ، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنــه يمكــن للمنافــسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب علــى المنافــسين تقليدها جميعا.

[1] - نبيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص ص 99-100.

3- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة**: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة ، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

المطلب الثاني:التنافسية (مفهومها ومستوياتها)

أولا: مفهوم التنافسية

أصبحت عبارة تنافس * أو تنافسية** ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح . و بالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين [1] :

1- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981 - 1987، وزيادة المديونية الخارجية؛

2- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات ، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ولقد عرف (**Andra Tysom Laura**) التنافسية الدولية على أنها : « القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية ا لمؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية »[2].

ويتبين لنا من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية أخرى على مستوى المؤسسة، إلا أن هناك تنافسية على مستوى آخر، وهي التنافسية على مستوى القطاع.

وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة، قطاع أو دولة، وهو ما سنقوم بالتطرق إليه.

---

* التنافس أو المزاحمة: هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي تلك السوق المعنية.
** التنافسية: هي قدرة البلد أو الصناعة أو المؤسسة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية.
1- طارق نوير، " دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 05.
2- سملالي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص04.

ثانيا: مستويات التنافسية

1-**على مستوى الدولة** : ليس هنالك تعريف محدد لتنافسية الدولة، ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي [1] :

-**تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي**: يعرف التنافسية « بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة».

- **تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي**: يعرف التنافسية« بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخيل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط».

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :التنافسية الدولية هي : « القدرة على توليد المداخيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا ، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية ».كما يمكن عموما تعريف تنافسية الدولة ككل: « بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها».

يعتبر تقرير التنافسية العالمية مؤشر من بين المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للدول، وهو يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.

ومن أجل تقييم وترتيب تنافسية الدول المشاركة، والتي بلغ عددها 117دولة في سنة 2005، ثم استخدام مؤشرين، واحد خاص بالاقتصاد الكلي (مؤشر تنافسية النمو)، والثاني خاص بالاقتصاد الجزئي(مؤشر تنافسية الأعمال).

ولقد احتلت الجزائر المرتبة 77 من أصل 177 دولة، وهذا حسب مؤشر تنافسية النمو، بعد ما كانت قد احتلت في سنة2004 المرتبة71 من أصل104 دولة.

أما على الصعيد العالمي فقد احتلت فنلندا المرتبة الأولى عالميا ،وهذا للمرة الرابعة على التوالي، ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية[2].

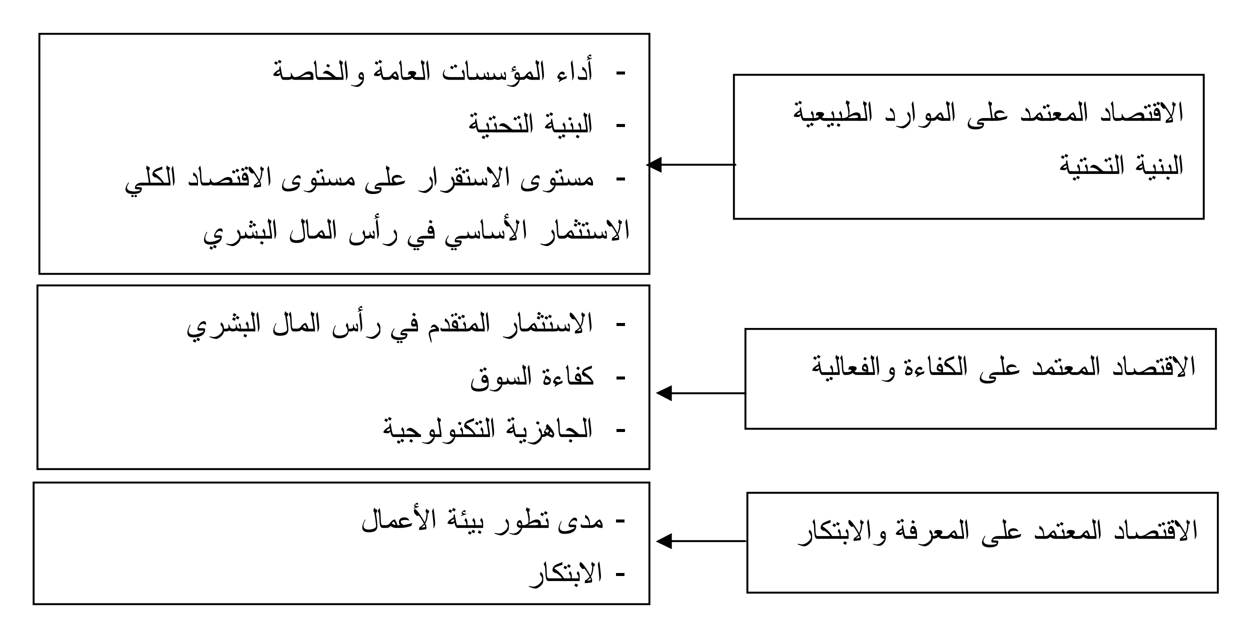
---

[1]- كمال رزيق وقاسي ياسين، " تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس2005، ص20 .

[2]- تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005، ص04 على الموقع:
http://www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR2005.pdf
تاريخ التصفح 2006/03/25

يذكر أن المنهجية الجديدة التي تتعلق بتقرير التنافسية العالمي 2007/2006 تعتمد على مؤشر رئيسي (مؤشر التنافسية العالمي)، إذ سيتم تصنيف الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصاديات الدول وتنافسيتها، وهي مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية، مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية ومرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار. كما هو موضح في الشكل (1-1).

الشكل رقم (1-1): المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي



المصدر: تقرير التنافسية العالمي 2005-2006، المرجع السابق، ص03.

حيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الانجاز لكل دولة، وذلك حسب المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي، ويبنى مؤشر التنافسية العالمي على تسع مؤشرات فرعية هي: أداء المؤسسات العامة والخاصة، البنية التحتية، مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري(أي الاستثمار في مراحل التعليم الأساسي والخدمات الصحية)، الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري (الاستثمار في كم ونوعية التعليم العالي)، كفاءة السوق، الجاهزية التكنولوجية ومدى تطور بيئة الأعمال والابتكار.

2- على مستوى قطاع الصناعة: عند الحديث عن قطاع صناعي معين ، فهو يمثل مجموعة من مؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي[1]، ولذلك فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها : « قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة » [2].

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية [3]:

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛
- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال:

- الربحية الكلية للقطاع؛
- الميزان التجاري للقطاع؛
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

وهو ما يؤدي إلى انطلاق الصناعة إلى مستويات ربحية وآفاق متسعة، و تشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس، والتوافق والانسجام، وهو ما يتيح تألقا وازدهارا على مستوى الصناعة ككل.

3- على مستوى المؤسسة: يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة ، بأنها:« القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما

---

[1]- Rachid Ben Aibouche, La nouvelle technique de gestion, Casbah édition, Alger, 2001, p 11.

[2]- فريق التنافسية، (بدون كاتب)، الأردن.
على الموقع: http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph
تاريخ التصفح: 2006/04/25.

[3] - محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص86.

يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا) »[1].

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات ، منها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق... الخ[2].

ثالثا: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (الدولة، القطاع، المؤسسة)، هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي ، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد ، يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي[3].

المطلب الثالث: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز

أولا: مفهوم التميز

في ظل المحيط الجديد، الذي كثرت فيه المتغيرات ، لم يعد البقاء هدفا سهل المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق الجديدة، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء والأرضى لمختلف الأطراف، وهذا هو مدلول التميز[4].

لقد برز هذا المفهوم في عام 1982 من خلال كتاب كل من **Thomas.J Peters & Robert H.Waterman ,j.R**، وهما مستشارين لدى **Mckinsey & co** كتابا تحت عنوان البحث عن التميز (**Insearch to excellence**) والذي ترجم للغة الفرنسية عام 1983 تحت عنوان (**le prix de l'excellence**)، كما أتبعاه بكتاب آخر عام 1985 تحت عنوان حماس التميز (**la passion de l'excellence**) هاذين الكتابين حققا مبيعات بملايين النسخ[5]. فالتميز (أو الامتياز)

1- فريق التنافسية، (بدون كاتب)، مرجع سابق.

2- محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية، العدد24، ديسمبر2003، ص10.

3- فريق التنافسية، (بدون كاتب)، مرجع سابق.

4- رحيم حسين، "خمسة أعمال للتميز في عالم متغير"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس2005، ص250.

5- عبد الكريم أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة(الجزائر)، 2003- 2004، ص112.

غاية إستراتجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهين [1]:

- أنه متغير تبعا لبعدي الزمان والمكان؛

- أن دلالته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين؛

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعة من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة فإن التميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز.

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز، باعتباره الأداء الأحسن، وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم[2].

ثانيا: صفات المؤسسة المتميزة

من خلال الدراسة التي أجراها كل من **Tom Peters- Robert Waterman** على 62 مؤسسة أمريكية، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة، أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار، والتطوير في المنتجات.

لقد حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي [3]:

1-تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أغلى من النقود، ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمروه بعناية كبيرة [4].

فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات لضمان مرونة وتدفق الحركة للوصول إلى الهدف، والجديد هو أنه بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة يعد التجريب عملية قليلة التكلفة.

---

[1]- رحيم حسين، مرجع سابق، ص 250.

[2]- رحيم حسين، المرجع السابق، ص250.

[3]- Tom Peters - Robert water man, Le prix de l'excellence "les 8 livres de la performance, Dunod, paris, 1999, p 09.

[4]- لوثر جي سيوارت، إدارة الوقت (ترجمة رعد الصرن)، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر، سوريا ، 2002، ص 08.

2-التقريب إلى الزبون : لقد نجحت المؤسسات محل الدراسة من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها ، نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم، حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج، وهذا الأخيرهو الذي يحدد مصير المؤسسة [1]. وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج، أي أن بداية المنتج تبدأ من عند المستهلك (رغباته)، والمؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه الزبون مناسبا.

3- الاستقلالية وروح التجديد:بينت الدراسة بأن القياد بين لا يتدخلون في تصرفات العمال، حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها .

4تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال : إن نظرة المؤسسات محل الدراسة للعامل كانت مصدر للمعرفة، لأنه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن هذا العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي ، فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة، والاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الإستراتيجية، حيث أنه كان سائدا مبدأ احترام وتقدير العمال والثقة فيهم، وكانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء.

فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم ، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم، لأنه كلما كان للعامل حوافز فإن مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح، فعندما يفتقد إلى عامل التحفيز فإن المستوى ينخفض[2].

5-التجمع حول قيم أساسية :إن من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها الدراسة، هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهارمواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها ، من خلال مدى جاذبية القيم السائدة، وتأثيرها في تصرفات العمال.

إن المساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسات ، ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل.

6تقتصر على ما تعرف لإنجازه : أظهرت الدراسة التي أجريت بأن المؤسسات المعنية كانت تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط، ذلك أن التنوع في النشاط

1- Naila elyes, "Les dix vérités du marketing", PME magazine d'Algérie, N°32- du 15septembre 15 octobre 2005, impression clos de lagrotta, p51.

2- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز (ترجمة: أميرة نبيل عرفه)،الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996، ص50.

يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة، كذلك يجب الإشارة إلى أن القيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي فإن المؤسسة التي تم شراؤها أو إدماجها تحمل قيم مختلفة عن قيم المؤسسة الأصلية، إذ يؤدي التوسع في النشاط إلى تشتت وانتشار موقع التنفيذ، إضافة إلى حجم الموارد (مادية- بشرية) التي يحتاجها هذا التنويع والتوسع.

7-تعتمد هيكلة بسيطة وخفيفة : تبين من خلال الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأمريكية المتميزة لا يأخذ الشكل المصفوفي، حيث كانت تتسم بالبساطة، والإداريون في القمة عددهم قليل.

فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف السريعة التغير في محيطها ، وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض استخدام المصفوفة، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة، كما يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك، كما يمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة مثل : الفرق الخاصة، لكن هذه العملية تحدث عند الأطراف، أما الصيغة الرئيسية للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد.

8-الربط بين صفة الجدية والليونة : تتمتع المؤسسات محل الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت، حيث نجدها من ناحية أنها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدات التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها ، هذه الصفات ليست غريبة ولا جديدة بل أن بعضها تكاد تكون معروفة وقديمة.

إن الوصول إلى هذه المزايا الثمانية كانت نتيجة البحث عن مشاكل الفعالية * في المؤسسات الأمريكية، خاصة فيما يتعلق بالارتباط بين الإستراتجية، الهيكل وفعالية الإدارة.

انطلاقا مما سبق ذكره فإن المؤسسة المتميزة هي التي تعطي أهمية للعاملين بها ، وذلك لأنهم هم من يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، كما تفضل سرعة التنفيذ بدل الانتظار، أي تبذل جهودها من أجل عدم تضييع أي وقت بغية تحقيق أهدافها، وهي تحرص على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها، من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة في نظر عملائها الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد، كما تحرص على تشجيع المبادرة الخاصة من أجل تنمية روح الإبداع كل ما سبق تحكمه قيم تساعد المؤسسة على تميزها عن منافسيها في الصناعة، خاصة في ظل المحيط المتغير باستمرار.

---

* الفعالية: نقول عن مؤسسة فعالة إذا استطاعت أن تكون نتائجها المحققة تتوافق مع الأهداف المسطرة.

ثالثا: أهداف التميز

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها[1]:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

إن الميزة التنافسية ليست نوع ا واحدالكل المؤسسا ت، كما أن للميزة التنافسية محددات وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

[1] - حاتم علي محمد خير، " نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان- "، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس2005، ص ص 2- 3 .

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

بعد التعرف على مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة ومعايير الحكم على جودتها، سوف نتعرف في هذا المبحث على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها، ثم بعد ذلك نشير إلى بعض النماذج العالمية المشهورة والمتعلقة بالأداء المتميز للمؤسسة ، باعتباره نتيجة لاستغلال أفضل لهذه الميزات التنافسية، والتي تقدم معايير محددة من خلالها يتم الحكم على تميز المؤسسة، هذه المعايير التي تختلف باختلاف النموذج محل الدراسة.

المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى **Koufteros** بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في [1]السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع . أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

أولا: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردها فيما يلي [2]:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين؛

[1]- Nabil Mazoughi - Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse- Tunisisie, 2- 3 juin 2005.

[2]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين.

2- **الحصول على ميزة التكلفة الأقل:** للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي[1]:

- **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

- **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع ، إلأنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة ا لنظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

- **مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا ، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

- **مراقبة الإلحاق** : والمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيا ت المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات؛
- مراقبة التكامل؛
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين... ؛
- مراقبة العوامل المؤسساتية (دور الدولة، القوانين والتشريعات...) ؛
- مراقبة الرزنامة.

1- M. Porter, op.cit., pp 128- 136.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

3- الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي [1]:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى ، مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها؛

- إهمال أنشطة التموين؛

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة؛

- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛

- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛

- تخفيضات متناقضة في السعر؛

- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛

- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

ثانيا: ميزة التمييز

نعني بها « قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك »[2]. إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: نوردها فيما يلي [3]:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

---

[1]- Ibid., pp147-150.

[2]- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.

[3]- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 238.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

2- الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي [1]:

- **الإجراءات التقديرية**: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج...الخ.

- **الروابط**: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من اجل تلبية حاجيات المستهلكين.

-الروابط مع المرودين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط:

- تكوين الموزعين؛

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

- **الرزنامة**: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوما يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

[1]- M. Porter, op. cit., pp 158-161.

- **الموقع (الموضع)**: قد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

- **التكامل**: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أماميا (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

- الإلحاق: حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

- التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

- الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

- العوامل المؤسساتية.

إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التميز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

3- الأخطاء الواجبة تفاديها: ومنها ما يلي[1]:

- التميز المفرط: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض؛
- سعر إضافي مرتفع؛
- عدم معرفة تكلفة التمييز؛
- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

[1]- Ibid., pp 199- 200.

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة ، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفرغياأو مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة ، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها، ويجب التذكير بأن للميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز، وهو ما سنقوم بشرحه في المطلب الموالي.

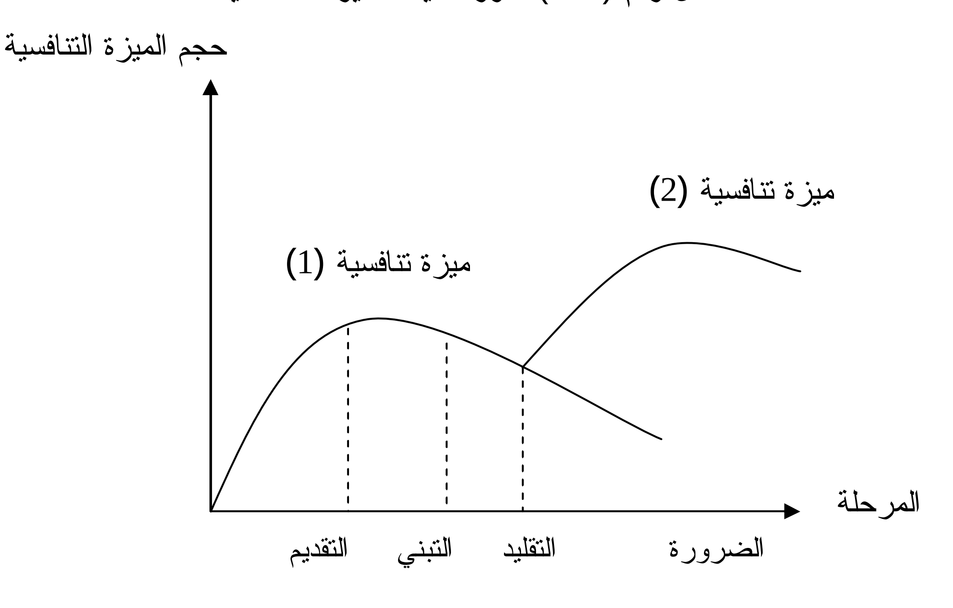
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال " متغيرين " أو بعدين هامين، وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولا : حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمراريةللميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

من خلال الشكل رقم (1-2) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي[1]:

1- مرحلة التقديم : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهـذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية ،المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كـون الميـزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجـم الميـزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة ، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها؛ كونهـا بـدأت تـشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل (1-2) يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسـية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطـاع التحـرك ؛ بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3- مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بـسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كـون المنافـسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني بـشيء من التفصيل .

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه علـى المؤسـسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتهـا ؛ مـن أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة ، كذلك يجب التأكيد في هـذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعـات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتـساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، ومـن

---

[1]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة .

ومن جانب أخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي[1]:

1- نطاق **القطاع السوقي**: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسي: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية ، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب أخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة ، وبالتالي تتنافس فيها ، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد *، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

4- نطاق الصناعة: يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات ، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة ، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي

---

[1] - نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص ص 86-87.

* يشير أثر مشاركة الموارد إلى اقتصاديات أو التوزيع المشتركة لأكثر من منتج باستخدام نفس العمليات أو تطوير التصنيع أو باستخدام نفس منافذ التوزيع. ويطلق عليه أيضا اقتصاديات أو وفورات المدى.

ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبارمن أجل المحافظة على ميزتها التنافسية و تعزيز موقفها التنافسي.

المطلب الثالث: نماذج عالمية من الأداء المتميز

في الواقع هناك عدة نماذج للأداء المتميز للمؤسسات، لكن سنقوم بذكر ثلاثة منها فقط؛ وهذا لما تمثله الجهات المعنية بهذه النماذج من قوة اقتصادية في العالم، وكذلك لدرجة التميز العالية لمؤسساتها، وهذه النماذج هي:

أولا : النموذج الياباني (نموذج ديمينج)

يعد ديمينج (**Deming**) أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويلاحظ على هذه الجائزة ما يلي :

- الجائزة مفتوحة لأي مؤسسة، سواء كانت يابانية أو غير يابانية.

- تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.

- تعود الجائزة حسب الفئات التالية :جائزة ديمنج للأفراد ،جائزة ديمنج للتطبيق، جائزة الرقابة على الجودة للمصانع، قلادة ديمنج.

1- معايير النموذج: هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي[1]:

- **السياسات**: يشمل هذه المعيار العمليات التي تستخدمها المؤسسة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وشؤون القيادة.

- **التنظيم والنمو**: أي التنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، الهيكل التنظيمي، تقسيم العمل بين مختلف أقسام المؤسسة، وطبيعة العلاقات مع الخارج.

- **المعلومات**: أي طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية، كذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

- **التحليل**: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب هذه المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها.

---

[1] - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص ص 49-50.

- **التخطيط للمستقبل**: ويعبر عن ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة ، والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لبلوغها، ومدى الالتـزام بتنفيـذ تلـك الخطط.

- **التعليم والتدريب**: ونعني به التدريب على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العمال، وعلى الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة[1].

- **تأكيد الجودة**: أي تفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم المنتج، التفتيش أثناء الإنتاج، معـايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

- **تأثيرات الجودة**: أي النتائج التي تحققت للمؤسسة، ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة.

- **التنميط (التقييس)**: يقصد به المعايير المستخدمة في نظم الجـودة ، وكيفيـة تطبيقهـا وأسـاليب تحديثها.

- **الرقابة**: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد مـن جـودة المنتجـات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

وتجدر الإشارة إلى أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة ، تقـدم تقريـرا يحتـوي علـى المعلومات المتعلقة بالمعايير السابقة وتتولى لجنة الجائزة فحصه، فإذا وافقت عليه تذهب لزيارة مواقـع المؤسسة، وإجراء الفحص اللازم ثم تعلن النتائج [2].

ثانيا : النموذج الأمريكي (نموذج جائزة مالكوم بولد يرج)

تأسست هذه الجائزة في 1987/08/20، وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسات وتنمية قدراتها التنافـسية، وكذا نقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز، وسـميت الجـائزة بهـذا الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكية السابقين[3].

1- معايير النموذج: حيث نجد في هذا النموذج 07 معايير رئيسية ولكل معيار نقطـة معينـة ، كمـا يوضحه الجدول التالي:

---

[1] - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 30.
[2] - على السلمي، مرجع سابق، ص 43.
[3] - جلال الطبطبائي، "جائزة الخليج العربي للجودة "، ورقة عمل مقدمة "للمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الإتقان والتميز – الواقع والطموح"، المملكة العربية السعودية-الرياض، أيام : 16-2004/05/17 على الموقع http://www.Qualityconf.coml/papers.htm/14.ppt تاريخ التصفح 2006/03/25.

الجدول رقم (1-1) : معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولديرج

المعيار	النقطة
- القيادة - التخطيط الإستراتيجي - التركيز على العمل السوقي - إدارة القياس، التحليل والمعرفة - التركيز على العاملين - إدارة العمليات	120 85 85 90 85 85
- النتائج	450
المجموع	**1000**

Source: Baldrige National Quality Program2006, criteria for Performance Excellence, p09.
[On line] http://www.baldrige.org/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf.
Consulter le: 26/03/2006.

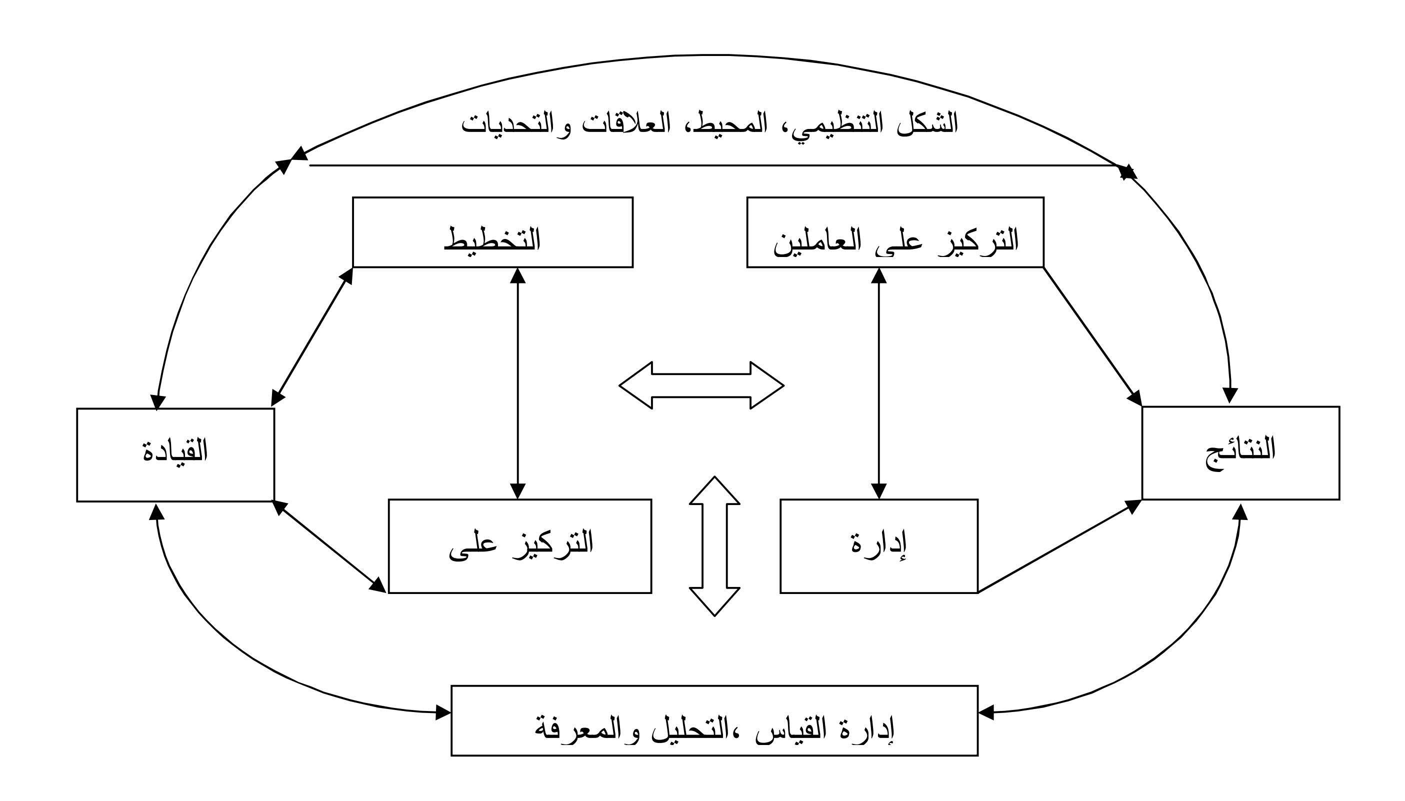
إذ يتم اختيار المؤسسة التي تتحصل على أكبر رصيد من النقاط لتفوز بالجائزة ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من جوائز مالكوم بولديرج وهي[1] :

- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم.
- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.
- جائزة لمعايير الأداء المتميز.

2- هيكل النموذج الأمريكي: يحتوي النموذج على إطار عام يضم المعايير السبعة ، كما هو موضح في الشكل (1-3).

[1] - جلال الطبطبائي ، المرجع السابق .

الشكل رقم (1-3):هيكل النموذج الأمريكي



Source: 2006 criteria for performance excellence, op.cit. , p05.

وفيما يلي عرض موجز لمعايير (عناصر) النموذج[1]:

- **القيادة**: أي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.

- **التخطيط الإستراتيجي**: أي التخطيط الإستراتيجي للجودة، من حيث مدى مطابقة الجودة مع مخطط وأنشطة المؤسسة.

- **التركيز على العميل والسوق**: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء، وعرض نتائج الاستجابة لها.

- **إدارة القياس ،التحليل والمعرفة**: أي قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.

-**التركيز على العاملين** :ويوضح مدى قدرة المؤسسة على الا ستغلال الأمثل للعاملين بها، من اجل تحسين الجودة.

- **إدارة العمليات**: أي تصنيع وإدارة الإنتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسة.

[1] - أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر، 2003، ص ص 274 – 275.

- **النتائج**: وذلك من خلال عرض الإنجازات والتحسينات من خلال مقاييس كمية.

من خلال الشكل رقم (1-3)، فإنه يمكن تقسيم هيكل النموذج الأمريكي للأداء المتميز إلى ثلاثة مجموعات؛ المجموعة الأولى وتضم كل من القيادة، التخطيط الإستراتيجي والتركيز على العميل والسوق، كما تشير إلى العلاقة التبادلية بين المعايير الثلاثة ، أي قدرة قيادة المؤسسة في غرس ثقافة متعلقة بالجودة نابعة من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، الذي يركز على إرضاء العميل، أما المجموعة الثانية فهي تشمل كل من النتائج، التركيز على العاملين وإدارة العلميات، وتشير إلى مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على إدارة عمليات الإنتاج بكل جودة ، من أجل تحقيق النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أما المجموعة الثالثة فهي تشير إلى عنصر إدارة القياس التحليل والمعرفة، أي قياس العلاقة بين المجموعتين السابقتين، وتحليلها بغرض معرفة مدى قدرة المؤسسة على مطابقة مواصفات الجودة في ظل المحيط الذي تعيش فيه والتحديات التي تواجهها.

ثالثا: النموذج الأوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة)

تأسست هذه الجائزة سنة 1988،رسالة المؤسسة القائمة عليها هي: « تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين... للوصول إلى ميزة التنافس العالمية»[1].

وهذه الجائزة مخصصة للقطاعات التالية: مؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بالمؤسسات مؤسسات بالقطاع العام، مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين : مستقلة وأخرى تابعة لمؤسسات أخرى.

1- **معايير النموذج**: هناك 09 معايير رئيسية و 32 معيارا فرعيا، والمعايير الرئيسية تقسم إلى مجموعتين، حيث كل مجموعة تمثل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير كما يوضحه الجدول الموالي:

1- جلال الطبطبائي، مرجع سابق.

الجدول رقم(1-2): معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي

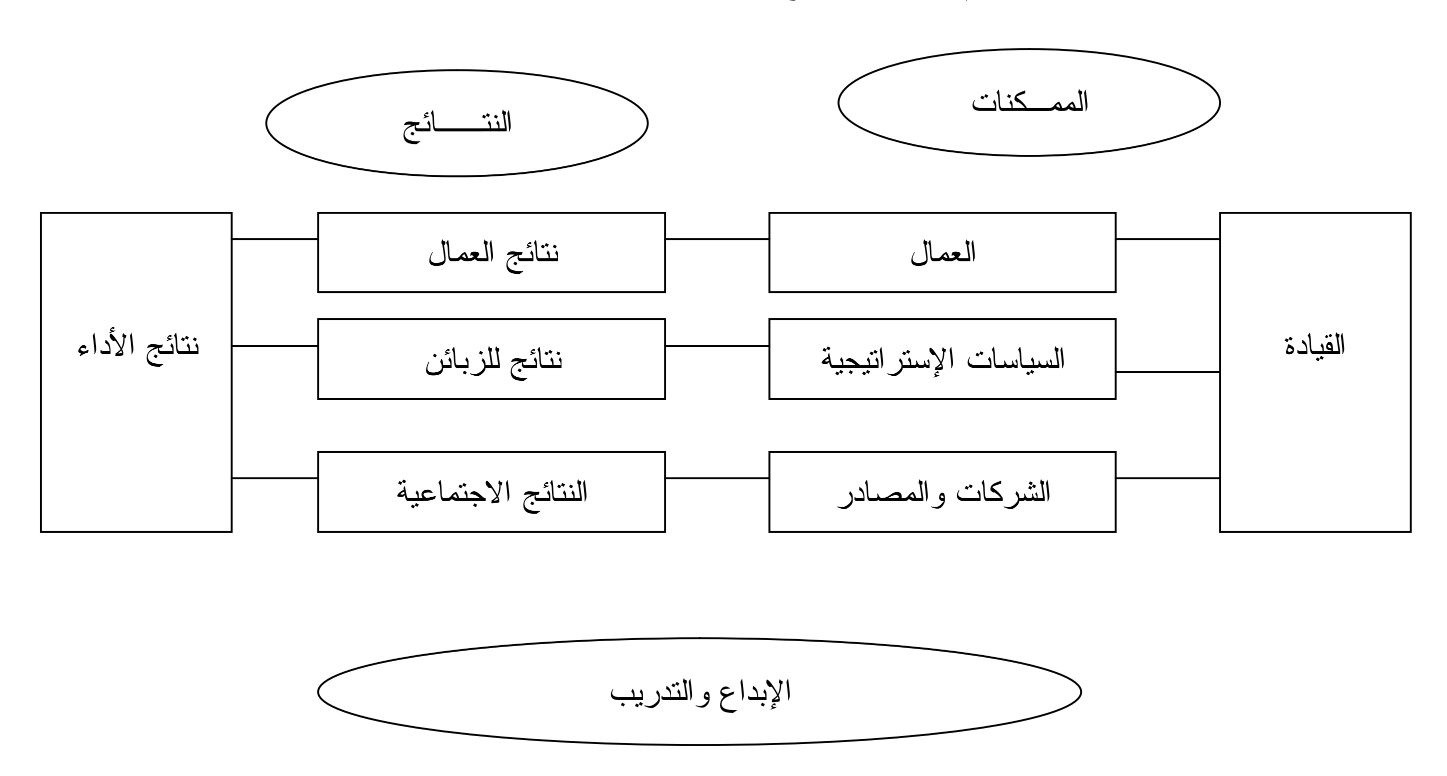
	عناصر التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات	القيادة		%10
	السياسات والإستراتيجيات		%9
	العمال		%8
	الشركاء والمصادر		%9
	العمليات		%14
		%50	
النتائج	نتائج للزبائن		%9
	نتائج للعمال		%20
	النتائج الاجتماعية		%6
	نتائج الأداء		%15
		%50	

المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص33.

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة. من جهة أخرى، فإن ميزة أساسية لهذا النموذج هي إمكانية استخدامه من طرف إدارة كل مؤسسة لإجراء تقييم ذاتي، باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج.

2- شكل النموذج الأوروبي: تجدر الإشارة إلى أن النموذج الحالي تم اعتماده ابتداء من سنة 2003، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



Source: The efqm excellence Award, information brochure for 2006, p37.

[On line] http://www.efqm.org/portals /eea 2006braouchre.pdf.

Consulter le 2006/03/25 .

من خلال الشكل رقم (1-4) يتضح لنا بأن النموذج يتكون مــن 03 مجموعــات، مجموعــة الممكناتوهي تشمل كل من القيادة، العمل، الــسياسات الإســتراتيجية، الــشركاء والمــصادر، أمــا المجموعة الثانية فهي مجموعة النتائج وهي تضم نتائج كل من العمــلاء والعمــال ، إضــافة النتــائج الاجتماعية ونتائج الأداء، أما المجموعة الثالثة فتتمثل في الإبداع والتدريب.

3- منهجية رادار: يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المؤسسة في تحقيــق إدارة التميــز يطلق عليها رادار، وهي الحروف الأولى من كلمات[1]:

Revue ، Appréciation "évaluation"، Déploiement، Approche، Results والتي يمكن ترجمتها إلى العربية على الترتيب : نتائج، مقاربة،نشر، تقييم، مراجعة، حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبــدأ بتحديد النتائج المطلوبة(مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هــذه النتائج، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنــات حــسب النموذج)، بتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجــري عمليــة

[1] - Jean Brilman , Les meilleurs pratiques de Management au cœur de la performance, édition d'organisation , 3éme édition ,Paris, 2001, p 225.

متابعة الأداء والكشف عن الا نحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحـــسين الأداء، أي تـــتم عملية التعلم والإبداع وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج[1].

[1] - علي السلمي، مرجع سابق، ص 43.

المبحث الثالث:أثر المحيط على الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر تحليل محيط المؤسسة أحد أبعاد التحليل الإستراتيجي، نظرا لما يقدمه من فرص تسعى المؤسسة لاستغلالها، وتهديدات تحاول تجنبها أو التقليل منها على الأقل. كما يسمح للمؤسسات، سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، بالمحافظة أو تحسين وضعيتها التنافسية[1]، وبالتالي فهو يعد من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المؤسسة، وهذه الأخيرة تواجه اليوم محيط أعمال على درجة عالية من التغيير والتعقيد، وذلك لما يحدث فيه من تغيرات وتعديلات في القواعد، السياسات والأساليب.

إذن من خلال ما سبق يتبين لنا بأن هناك مجموعة من العوامل تلعب دورا مهما في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، ولقد تم تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة مجموعات مشكلة في مجملها محيط المؤسسة.

المطلب الأول: المحيط العام

يضم المحيط العام العناصر التي تقع خارج المؤسسة، وليس لها علاقة مباشرة بنوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه، ويتكون المحيط العام من العوامل التالية:

أولا: التكنولوجيا والحكومة

1- التكنولوجيا: وهي تمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة، وتمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية، وبالتالي فإن المؤسسة التي تساهم في تلك الصناعة سوف تحصل على فرصة هائلة، وبالمثل فإن ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديدا يجب أخذه بعين الاعتبار.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن تكون هناك قدرة على التحول إلى التكنولوجيا الجديدة، لكن ليس بالضرورة بدرجة سريعة، وذلك يرجع حسب قطاع الصناعة الذي تنشط فيه[2].

2- الحكومــة (المتغيرات السياسية والقانونية): بالرغم من التوجه الحديث نحو التقليل من الدور الذي تلعبه الحكومات في تأثيرها على محيط نشاط المؤسسات، إلا أنه لا يمكن إهمال هذا الدور، حيث يمكن للحكومة أن تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص مثلا[3]،إذ أن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيدا، أو تبرز فرصة بالنسبة للمؤسسة.

---

[1]- Gaël Gueguen, " Environnement et Management Stratégique des PME : le cas de secteur Internet", Thèse de doctorat (non publié), université Montpellier - France, 2001, p20.

[2]- محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات "تقنيات وإستراتيجيات"، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 36.

[3]- طارق سويدان، قيادة السوق، الطبعة الأولى، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2001، ص 19.

وتمثل التطورات السياسية المحلية والدولية أمرا بالغ الصعوبة عند محاولة التنبؤ بها، وتزيد العوامل السياسية والقانونية تأثيرا على المؤسسة عندما تكون ملكا للدولة، فالمؤسسة العمومية أكثر تقيدا في سياساتها الاجتماعية، التجارية والمالية من المؤسسة الخاصة، فالأجور وأسعار المنتجات وموارد الاستثمار تخضع مباشرة للسلطة الحكومية، ولا يتصرف فيها أصحاب القرار في المؤسسة، إلا في نطاق تعليمات يتلقونها أو معاهدات يعقدونها، وقد تتسبب الإجراءات المفروضة على المؤسسة العمومية في تعطيل قراراتها أو في أزمات بينها وبين الحكومة .

أما بالنسبة للقطاع الخاص، فهو لا يخضع إلا للقوانين العامة، ولا يجد فيها حرجا إلا عند تغيرها السريع، فهو يحتاج أكثر من القطاع العمومي إلى استقرار المحيط القانوني حتى ينتعش، وإلا تتلاشى في ظل التقلبات[1].

كل هذه المتغيرات (السياسية والقانونية) يكون لها تأثيرا واضحا على وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض المؤسسات تتخصص في تزويد عملائها بالمعلومات عن مؤشرات استقرار الحكومات في العالم، والبعض الآخر يعطي احتمالات قائمة على آراء الخبراء، والتي تسمح بالمقارنة الكمية للمخاطر التي تلازم ممارسة أنشطة دولة معينة، ومن الواضح أن الملاحظة المبكرة لتلك التغيرات، يمكن للمؤسسة أن تتجنب الكثير من المتاعب أو تجعلها أكثر استعدادا وتهيأ لاغتنام الفرص.

ثانيا : العوامل الإقتصادية والثقافية

1- **العوامل الإقتصادية** : يتوقف نشاط المؤسساتعلى التقديرات الخاصة بالحالة الا قتصادية، والتي تقاسبعدة مؤشرات منهامعدلات التضخم، معدلات البطالة، معدل النمو الا قتصادي، كذلك أن الاستثمار الكبير في صناعة مكثفة لرأس المال يحتاج إلى أن يتوافق زمنيا مع اقتصاد قوي، ومن أجل تحاشي احتمالاتوجود فترات مدمرة من الخسائر وعادة ما يكون من الضروري الن ظر إلى ما وراء الحالة الاقتصادية العامةبغية التعرف على مكانة موقف الصناعة بذاتها ، كذلك أن قرار الاستثمار قد يتأثر بمعدلات الفائدة السائدة في البنوك واحتمالات التغير فيها[2] .

بالإضافة إلى ذلك فإن التنبؤ بأسعار صرف العملات قد تكون له دلالة هامة بالن سبة للصناعات التي تنهض على أساس من المنافسة العالمية، لذا ف عندتحليل ميزان المدفوعات والعوامل الأخرى ،

---

[1]- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص ص 159-160.
[2]- محمد مسن، مرجع سابق، ص 36.

مثل: نظام الضرائب، إجراءات الاستيراد والتصدير، مستوى المعيشة، شبكات النقل والاتصال والإعلام...الخ. كلها عوامل تؤثر مباشرة على حياة المؤسسة وقدراتها الإنتاجية، لكن نسب التأثير تزيد وتنقص حسب العوامل التالية [1]:

- قوة المؤسسة وطاقاتها المالية، البشرية والتكنولوجية؛
- نوع المنتجات وتأثيرها على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمستهلك؛
- موقع المؤسسة من المنافسة ونسبة مبيعاتها في السوق؛
- سياساتها تجاه المعادلة بين السعر والجودة ؛
- قطاع إنتاجها وأنواع زبائنها؛
- قدرتها على التكيف والتطور السريع.

2- العوامل الثقافية : يشمل لفظ الثقافة كل من القيم والعادات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين، إذ يبدو للكثير أنه لا توجد علاقة بين المؤسسة الإقتصادية والمحيط الثقافي الذي تعمل فيه، ويذهب الكثير من الاقتصاديين في أوربا وأمريكا إلى إنكار دور الثقافة والدين في حياة المؤسسات، لكن غزو الشركات اليابانية للأسواق الأوربية والأمريكية في بداية العقد الأخير من القرن الماضي، برهن على أن التقاليد والمعتقدات الدينية تلعب دورا بارزا في قدرات المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، كما برهن على أن احترام تقاليد ومعتقدات المحيط ، سواء في مستوى الإنتاج أو التسويق ضرورة إنسانية واقتصادية، تضمن للمؤسسة أعلى مردودية في الإنتاج، وأحسن رواج للمنتج[2].

وعليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المؤسسات المختلفة، بواسطة أعضائها الذي ينتمي كل منهم إلى مجتمع معين، وبالتالي يحمل معه ثقافة هذا المحيط[3].

فمن الواضح أن المؤسسة في أوربا وأمريكا تتكون من أفراد مستقلين ، همهم الأول هو الربح والحرية وإشباع الحاجات المادية والنفسية في العمل ، أما في البلدان الأسيوية والإسلامية بوجه الخصوص، تتكون المؤسسات من مجموعات تتفاعل بسهولة لترويج منتج أو إقصائه، كما يضحي الفرد من أجل الجماعة.

1- محمد مسن، المرجع سابق، ص 36.

2- محمد مسن، المرجع سابق، ص 36.

3- عثمان حسن عثمان، "المؤسسة الاقتصادية والمحيط : الأسس النظرية والآثار العلمية "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، ديسمبر 2004، ص 154.

لهذا طورت الشركات اليابانية العاملة خارج بلادها أساليب تسييرها، لتحترم ثقافة المحيط الذي انتقلت إليه، والحقيقة أنها لم تصل إلى النتيجة التي أحرزتها اليوم، إلا بعد تجارب قاسية كلفتها الكثير قبل أن تتكيف مع الثقافات التي انتقلت إليها.

وبالتالي فإنه على مسؤولي المؤسسات الاهتمام بالعوامل الثقافية للمحيط الخارجي أو المجتمع الذي تنشط فيه، وذلك عند تحديدها لأهدافها ورسمها لإستراتيجياتها، وذلك يهدف من أجل وضعية أحسن بالنسبة للمؤسسة إزاء منافسيها[1].

ثالثا : العوامل الديمغرافية والبيئية

1- العوامل الديمغرافية: وهي عديدة نذكر منها الدخل، السن، التعليم،...الخ، وبالتالي على المؤسسة مراعاة هاته العوامل، فمثلا : إنتاج منتجات معينة تكون أسعارها حسب دخل أفراد المجتمع إلى غير ذلك من العوامل الديمغرافية .

2- المعايير البيئيـــة : فهي تلك المعايير التي تستند إلى مبادئ علمية ترمي إلى التخفيف من الأخطـــار التي قد تلحق بالبيئة، الصحة والسلامة العامة، إن العلاقة بين هذه المعايير والقدرة التنافسية للمؤســـسة هي علاقة معقدة ، فبعض الخبراء يرون أن الامتثال للمستلزمات البيئية يشكل عبئا إضافيا يزيـــد مـــن تكاليف الإنتاج ويضر بالقدرة التنافسية للمؤسسة، ويصر البعض الآخر على أنها آلية مفيـــدة لتحـــسين كفاءة الإنتاج والحد من التأثيرات السلبية على البيئة، لأن المجتمع بأكمله يدفع ثمن التدهور البيئي[2].

وفي حين أن تكلفة الامتثال للمعايير البيئية قد ترتفع أو تنخفض، فإن تكلفة الامتثال هي على الأرجح تدهور الوضع البيئي وإلحاق الضرر بصحة الإنسان، وتحقيق خسائر في الموارد الطبيعية.

إذن ومن خلال ما سبق ذكره يجب الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة لا تكفي لوحـــدها لأنهـــا تتصف عادة بالعمومية، لأنها قد تؤثر على المؤسسة بصورة غير مباشرة، وبالتالي فإنه يجب دراســـة محيط ثاني إضافة إلى الأول، يكون له تأثير على المؤسسة بصورة مباشرة، وهو وما يطلـــق عليـــه بـــالمحيط الخاص أو المحيط الصناعي.

---

[1] - محمد مسن ،المرجع سابق ، ص37.

[2] - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، "المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الرئيسية"، الأمم المتحدة، نيويورك، 05 جويلية 2005.

المطلب الثاني:المحيط الصناعي

يتمثل الهدف الأساسي من تحليل المحيط الصناعي أو النشاط، أو المحيط الخاص، وذلك نظرا لأنه يخص كل قطاع حسب خصوصياته، في تحديد درجة جاذبيته سواء للمنتجين الحاليين أو المتوقع دخولهم، ويقصد بجاذبية الصناعة، إمكانية تحقيق الربح في هذه الصناعة.

ومن بين النماذج المعتمدة في تحليل الصناعة نموذج قوى المنافسة لصاحبه مايكل بورتر (**M.Porter**)، أو نموذج قوى المنافسة الخمس (أنظر الشكل1-5)، والذي يقدم فيه صورة عن هيكل المنافسة في قطاع صناعي معين ، معالإشارة إلى أنه أضيفت له قوةسادسة وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح.

الشكل رقم (1-5): نموذج قوى المنافسة

القوة النسبية لأصحاب المصالح
الداخلين الجدد
تهديد الداخلين
الموردين
قوة مساومة
متنافسوا القطاع
شدة المزاحمة ما بين المتنافسين
قوة مساومة
الزبائن
تهديد المنتجات
المنتجات البديلة

Source: Michel Kalika et autres, Management Stratégique et Organisation, vuibert, 1999, p65.

أولا: تهديد الداخلين الجدد والمنتجات البديلة

1- تهديد الداخلين الجدد: وهم المؤسسات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على الدخول فيها إذا ما رغبت في ذلك، ويرتبط تواجدها حسب مرد ودية الصناعة، لكن وجودها يؤدي إلى تنمية الطلب، تغيرات تكنولوجية... [(1)]، وتعتبر قوة تهديد المنافسين المحتملين إلى حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق الدخول إلى الصناعة، هذه العوائق هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمرا مكلفا.

ومن ثم فإن تحليل حواجز الدخول للصناعة، يعتبر أمرا هاما في تحليل درجة المنافسة المحتملة، وبالتالي مستويات الربحية في المستقبل، وقد حدد بورتر عدة عوامل للدخول هي[(2)] :

- **اقتصاديات الحجم**: والتي تهدف المؤسسات من ورا ئها إلى تخفيض تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم المخرجات، وبالتالي فإن الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق و المعاناة من عيوب التكلفة العالية ، أوالدخول على نطاق وا سع وتحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين، وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المؤسسات القائمة حجما اقتصاديا كبيرا، تتقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين جدد إلى الصناعة.

- **تميز المنتج**: يتجسد ذلك في تفضيل المستهلكين للمنتج من خلال ولائهم للعلامة، وامتلاك صورة جيدة عن المؤسسة والمؤسسات الحالية، مما يصعب على الداخلين الجدد الحصول على حصة من السوق، وهكذا فإن تميز المنتج يقلل من مخاطر التهديد للداخلين الجدد.

- **تكاليف التبديل**: وهي التكاليف التي يتحملها المستهلك نتيجة تبديله للمنتج الحالي بمنتج آخر لمؤسسة داخلة مرتقبة، فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة، عندئذ تتقلص مخاطر التهديد المرتبطة بعملية الدخول.

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي[(3)]:

- علامة المنتج؛
- احتياجات رأس المال؛
- قنوات التوزيع؛

---

[1]- Jean pierre Angelier, Economie industrielle élément de méthode, opu- Alger, 1993, p79.

[2]- طارق سويدان، مرجع سابق، ص ص 17-19.

[3]- Michel Kalika et autres, op. cit., pp 67-68.

- أثر الخبرة والتمرن؛
- سياسة الحكومة؛
- التكنولوجيا.

وبالتالي فإن العوامل المذكورة سابقا تعمل على إبعاد المنافسين المحتملين بعيدا عن مجال صناعي معين، وهذا حتى عندما تكون عوائد تلك الصناعة عالية.

2- تهديد المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ، ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة، وعلى سبيل المثال : تنافس الشركات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع تلك العاملة في صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات ، إن الأسعار التي يمكن أن تحددها الشركات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي والمشروبات الخفيفة ، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن البدائل الأخرى فلا شك أن من يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البدائل، ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الطقس البارد كثيرا من محصول البن البرازيلي في عام 1975- 1976، وارتفع سعر البن بشكل قياسي بسبب نقص المحصول، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة[1].

إن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة.

ثانيا: قوة مساومة الموردين والمشترين

1- قوة مساومة الموردين: ينظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة.

ويشكل الموردون تهديدا حقيقيا، إذا توفر ما يلي[2] :

- قلة توفر البدائل للمنتج الذي يبيعونه، مع أهميته بالنسبة للمؤسسة؛

---

[1]- شارلز هل وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 150.

[2]- Michel Kalika et autres, op. cit., p 64.

- تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة عميلا مهما لهم، وبالتالي لا يعتمد رخاء و ازدهار الموردين على المجال الصناعي للمؤسسة؛

- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر؛

- إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع المؤسسة؛

- عندما لا تستطيع المؤسسة اللجوء إلى التكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

ويمكن ذكر صناعة الحاسب الشخصي كمثال على الصناعة التي تعتمد على مورد قوي ، إذ نجد أن المورد هو شركة إنتل **(Intel)**، أكبر صانع للمعالج الدقيق للحاسبات الشخصية في العالم، وتعتمد تلك الصناعة على عائلة المعالج الدقيق، ولذا فإن صانعي الحاسبات الشخصية ليس لديهم سوى اختيارات قليلة، تتجسد في الاعتماد على معالج إنتل الدقيق ليعمل بمثابة العقل المفكر لآلاتهم، حيث تسيطر إنتل على 85%من السوق ، وبسبب أن المنتج الذي تقوم المؤسسة بتوريده ليس له إلا بدائل قليلة، والتكاليف العالية للتحول إلى مورد آخر من قبل المشترين ،لذا يمكن لإ نتل أن ترفع الأسعار عن المستوى السائد في السوق [1].

2-قوة مساومة المشترين : وهي قدرة المشترين على التفاوض والمساومة، إن المشترين قد يكونون هم المستهلكين النهائيين، وقد تكون المؤسسات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة، يمكن النظر إلى المشترين على أنهم يشكلون تهديدا تنافسيا، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة، أو عندما يتطلعون إلى تلقي منتجات (سلع أو خدمات) أفضل، وطبعا حسبما يراه بورتر، فإن المشترين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية [2]:

- عرض الصناعة من مؤسسات صغيرة متعددة، بينما المشترون قليلو العدد لكن حجمهم كبير؛

- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة، وبالتالي يستغلون قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر؛

- تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛

- إمكانية اللجوء إلى التكامل الرأسي للحصول على أسعار منخفضة.

[1]- شارلز هل وجاريث جونز، المرجع السابق، ص 150.

[2]- M .Porter, op. cit., p17.

وكمثال على الصناعة التي يتمتع مشتروها بقوة النفوذ، سوق صناعة توريد مكونات السيارات، حيث أن المشترين هم شركات السيارات الكبرى مثل : جنرال موتورز، فورد، كريزلر، أما موردو المكونات فهم شركات كثيرة العدد ذات حجم صغير، بينما المشترون وهم صانعوا السيارات فهم قليلوالعدد وكبار الحجم ، وعلى سبيل المثال فإن " كريزلر " لها علاقة مع ما يقارب من 2000 من موردي المكونات، وأحيانا ما تبرم عقود مع الشركات المختلفة لتوريد نفس الأجزاء، ولقد اتجهت شركات السيارات الكبرى إلى استغلال مركزها الأقوى لضرب شركات التوريد بعضها ببعض لتخفيض الأسعار، مع طلب جودة عالية، وإذا ما أبدى المورد اعتراضا، حينئذ تلجأ الشركات الكبرى إلى التهديد بالتحول إلى مورد آخر كوسيلة للمساومة، وللحفاظ على الأسعار منخفضة للمكونات لجأت كل من شركتي " فورد" و" جنرال موتورز"إلى التهديد بتصنيع المكونات بنفسها ، بدلا من شرائها من الموردين [1].

ثالثا: شدة المزاحمة مابين المتنافسين والقوة النسبية لأصحاب المصالح

1- شدة **المزاحمة مابين المتنافسين**: ويقصد بها درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تتهيأ للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، ذلك لكون المؤسسات في هذه الحالة في وضع يبعث على الأمان، أما إذا كانت المنافسة قوية، والتي ينجم عنها التخفيض من هوامش الربح؛ وبالتالي التأثير السلبي على المبيعات.

إن شدة المزاحمة مابين المتنافسين في مجال صناعي معين، هو دالة لمجموعة من العوامل نذكر منها[2]:

- **درجة نمو الصناعة**: تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع إلى آخر، فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة. أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وتتماشى مع وتيرة القطاع.

نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة حيث أنه كلما كانت التكاليف الثا بتة نسبتها مرتفعة مقارنة مع القيمة المضافة في قطاع معين، فإن ذلك يؤدي بالمتنافسين داخل الصناعة إلى استغلال

---

[1]- شارلز هل وجاريث جونز، المرجع السابق، ص ص 146- 147.
[2]- Michel Kalika et autres, op. cit., p 66.

أقصى طاقاتها الإنتاجية ، مما يجعلها تضطر إلى تخفيضات متعاقبة في السعر، وهذا في حالــة وجــود طاقات فائضة غير مستغلة .

- **النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة:** تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تشغيل الطاقات المتوفرة لديها بأقصى درجة ممكنة؛ وذلك بهدف الوصول إلى اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه انخفاض في الأسعار على مستوى الصناعة ككل، وبالتالي يتدهور القطاع.

- **تمييز المنتج:** يعتبر تمييز المنتج من بين العوامل المهمة عند تحديد شدة المزاحمة بين المتنافــسين، فكلما كانت المنافسة قائمة على تميز المنتج وجودته ، كلما جعل المؤســسة تهــتم بخــصائص المنــتج (الجودة التوزيع، التسليم ...الخ). مما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميــزة تنافــسية، أمــا إذا كانــت المنتجات المعروضة نمطية أي لا يمكن تمييزها ، فهنا يعتمد قرار المستهلك كلية على السعر، وبالتــالي ظهور حروب سعرية قد تؤدي إلى تدهور القطاع.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى تؤثر في شدة المزاحمة ما بين المتنافسين نوجزها فيما يلي:

- عدد المنافسين في القطاع؛
- اختلاف في توجهات المنافسين؛
- حواجز الخروج، والتي قد تكون في الأصل قيود حكومية، اجتماعية، حواجز عاطفية، اعتبارات إستراتيجية.

2- القوة النسبية لأصحاب المصالح: وهي تمثل القوة الجديدة التي أضيفت إلى نموذج قوى التنافس، وهي تمثل القوة السادسة، وتشمل كل من: القوة النسبية للنقابات، الحكومة، حملة الأسهم، المجتمعات المحلية...الخ، وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة[1]،ولقد تم إضافة هذه القوة نتيجة إهمالها في النموذج الأول لبورتر.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة كمصدر لتحليل المحيط الداخلي

إن سعي المؤسسة لاستغلال الفرص الموجودة في المحيط العام والمحيط الصناعي يجب أن يؤسس، ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص، ولكن أيضا على ما تمتلكه المؤسسة من قدرات

---

[1]- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص ص 171- 176.

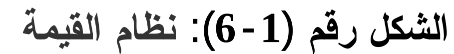
وإمكانيات داخلية. ولدراسة المحيط الداخلي للمؤسسة، وبغرض التعرف على مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، فإننا سنقوم في تحليلنا للمحيط الداخلي للمؤسسة على نموذج سلسلة القيمة.

تعد حلقة أو سلسلة القيمة، والتي جاء بها "بورتر"، مدخلا يهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمستقبلية، من خلال تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وذلك بالنظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات، والذي يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على مخرجات المؤسسة .

وبنفس الطريقة يتكون كل من نظامي المورد والمستخدم من نظم تحويل مماثلة خاصة بهما، وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة نشاط معينة، على أنها القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة، معبرا عنها في شكل :

إجمالي الإيرادات = عدد الوحدات المباعة × السعر

وتحقق المؤسسة أرباحا طالما أن القيمة الكلية تزيد عن التكاليف المدفوعة، ولا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على سلسلة القيمة لديها فقط، بل كذلك على سلسلة القيمة الخاصة بكل من مورديها ومستهلكيها، في إطار ما يسمى بنظام القيمة للمؤسسة(أنظر الشكل 1-6).



الشكل رقم (1-6): نظام القيمة

سلاسل القيمة للموردين

سلسلة القيمة للمؤسسة

سلاسل القيمة لقنوات التوزيع

سلاسل القيمة للزبائن

مؤسسة متعددة النشاط

سلسلة القيمة للمؤسسة

سلسلة القيمة لوحدة المؤسسة

سلاسل القيمة للموردين

سلسلة القيمة للمؤسسة

سلسلة القيمة لوحدة المؤسسة

سلاسل القيمة لقنوات التوزيع

سلاسل القيمة للزبائن

Source: M.Porter, op. cit., p 51.

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة أنشطةالمؤسسة إلى مجموعتين من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية[1].

وكما يوضحه الشكل رقم (1-7)، فإن أنشطة المؤسسة حسب بورتر يمكن تقسيمها إلى قسمين :

- أنشطة أولية: وتضم الإمدادات الداخلية،الإنتاج، الإمدادات الخارجية، التسويق، المبيعات والخدمة.
- أنشطة داعمة: وتشمل التموين، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية.

الشكل رقم (1-7): سلسلة القيمة

الهامش

البنية الأساسيـــــــــــة

إدارة الموارد البشرية

التطوير التكنولوجـــــــــــي

التـــمـــــــــــــــوين

الأنشطة الداعمة

الخدمة	التسويق والبيع	الإمدادات الخارجية	الإنتاج	الإمدادات الداخلية

الهامش

الأنشطـــــة الأساسيـــــــــة

Source : M. Porter, op. cit., p 53.

[1]- Alain-ch et autres, Lexique de gestion, Dalloz, 5eme édition, 2000, p71.

أولا: الأنشطة الأساسية

تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وتسويقه للمستهلك ، وكذلك خدمة ما بعد البيع، ونوردها فيما يلي:

1- الإمدادات الداخلية- الإنتاج:وتقسم هذه الأنشطة إلى[1]:

- **الإمدادات الداخلية**: وتشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، مثل: إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون [2].

- **الإنتاج**: تشمل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، مثل : تشغيل الآلات، التعبئة، التغليف، المراقبة وصيانة الآلات.

2- الإمدادات الخارجية - التسويق والمبيعات: وتقسم هذه الأنشطة إلى:

- **الإمدادات الخارجية**: ويقصد بها الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتج لدى المستهلكين، ومنها تخزين المنتجات التامة، تسليمها.

- **التسويق والمبيعات**: وتتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج وتحفزه على ذلك، وهي تشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع...الخ.

3- الخدمة: وهي تلك الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين، منها: التركيب، الصيانة، قطع الغيار وتعديل المنتج... الخ.

ثانيا: الأنشطة الداعمة

وهي الأنشطة المساندة (الداعمة) للأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي، إن هذه الأنشطة حسب بورتر تنقسم إلى[3]:

1- التموين: تخص الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراءها والمستعملة في سلسلة القيمة، وتكلفة أنشطة التموين في الغالب لا تمثل إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية ، بالرغم من أثرها الكبير عليها وعلى التميز.

---

[1]- M .Porter, op. cit., p57.

[2] - Robert Papin, Stratégie pour la création d'entreprise : création- développement- repris, Dunod ,9eme édition, paris, 2001, p 119.

[3]- M .Porter, op. cit., pp 58-61.

2- التطوير التكنولوجي: ويضم الأنشطة التي تتعلق بداية بتصميم المنتج إلى غاية مراجعة الآلات، وبما أن التكنولوجيا المستعملة في إنتاج منتج واحد هي مؤلفة من عدة تكنولوجيات فرعية، وبما أن كل الأنشطة المنشئة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا معينة ضمن تجهيزات المعالجة والتحويل، يتبين لنا مدى أهمية التطوير التكنولوجي ضمن سلسلة القيمة.

3- إدارة الموارد البشرية: وهي تشمل الأنشطة التي تتعلق بمسار العامل داخل المؤسسة، بداية من اختياره، توظيفه وكذلك تكوينه وتحفيزه، وكل ما يتعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية[1].

وبالرغم من أنها تصنف ضمن الأنشطة الداعمة، إلا أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما سنقوم بشرحه في الفصل الثاني من خلال مدخل الموارد كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

4- البنية الأساسية: وتتعلق بالهياكل الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة، وهي المديرية العامة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، إدارة الجودة...الخ، ويمكن أن تأخذ هذه البنية شكلا واحدا أو عدة أشكال.

إن البنية الأساسية وعلى عكس باقي الأنشطة الداعمة، تمتاز بكونها تشمل مجمــوع أنشطة سلسلة القيمة وليس فقط نشاطاتها، وهو سبب أهميتـــــها الإستراتيجية داخل المؤســـسة، هذه الأهمية يمكن أن تجعلها مصدرا قويا للميزة التنافسية، وبالتالي ربحية المؤسسة.

إذن من خلال ما سبق يتضح لنا بأنه لكل مؤسسة سلسلة قيمة خاصة بها، المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وبالنظر إلى الشكل رقم (1-7)، يتضح أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بالإمدادات الداخلية وتنتهي بأنشطة الخدمة، وتساندها مجموعة من الأنشطة المساعدة (التي تبدأ بالتموين وتنتهي بالبنية الأساسية للمؤسسة)، وذلك من أجل الأداء بكل كفاءة، ولكل خط إنتاج سلسلة القيمة الخاصة به، ونظرا لأن أغلب المؤسسات تنتج أكثر من منتج، فإن التحليل الداخلي لمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة. ويرى بورتر أن الاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر رئيسي للميزة التنافسية، ويكون تحليل سلسلة القيمة من خلال[2]:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج، من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج المنتج؛

---

[1] - kamel Hamdi, Comment diagnostiquer et redressement une entreprise, imprimerie Beka , Alger , 1995, p 89.

[2]- نادية العارف، مرجع سابق، ص 116.

- مراجعة حلقات الروابط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط منتج، وهي تعبر عـن العلاقـات بـين أداء نشاط قيمة، مثلا: التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على المخزون؛

- مراجعة التعاون المحتمل بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط الإنتاج أو لوحدات النشاط، والتي تنتج عن مشاركة سلاسل القيمة لمنتجين مستقبليين في الأنشطة، مثل: المشاركة في نفس قنوات التوزيع.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره، يتبين لنا بأن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة.

كذلك أن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما:

- ميزة التكلفة الأقل: وتبين تمتع المؤسسة بخاصية المنتجات (سلعة مادية، خدمة) الأقل سعرا مقارنة بالمنافسين في الصناعة؛ نتيجة حصولها على أقل التكاليف.

- ميزة التمييز: وتبين حصول المؤسسة على منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها في السوق.

كما أن المؤسسة تتأثر وتؤثر في المحيط الذي تعمل فيه ، حيث يمكن تقسيم عناصر المحيط إلى ثلاث مجموعات (المحيط العام،المحيط الصناعي،المحيط الداخلي)، مما يجعلها تستغل الفرص التي يتيحها، حيث تساعدها في الحصول على ميزة تنافسية ومحاولة تجنب أو التقليل من مخاطره . حيث يمكن أن تعمل كعائق في حصولها على ميزة تنافسية.

الفـــــصل الثــاني:

مصادر الميزة التنافسية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها

تمهيد:

إن سعي المؤسسة للبحث عن ميزة تنافسية ، وبقصد مواجهة المنافسة، يحتم عليها معرفة مصادرها، بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية، وهو ما سنتطرق إليه في الجزء الأول من هذا الفصل.

كذلك إن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حـ ياة المنتج، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية، والمعروفة بالمنافسة القائمة على الإبداع، والذي يعتبر الإبداع التكنولوجي كأحد أهم أشكاله، وهو ما سنتعرض إليه في الجزء الثاني من هذا الفصل.

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، يجعل المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتهاوبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على تنميتها ، من خلال إيجاد طرق مناسبة، ولذلك في الجزء الثالث من هذا الفصل سنتطرق إلى كيفية تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسة وتنميتها.

المبحث الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر الميزة الـ تنافسية للمؤسسة الاقتصادية متعددة، وفي هذا الإطار أرجع بعض الكتاب ومنهم **Jean jacques Lambi** الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وخارجية[1]، وهو ما سنقوم بشرحه في هذا الجزء.

المطلب الأول: المصادر الداخلية

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية، والذي يرجع إلى نظرية الموا رد، التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي **Penrose**، الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لمالها من خصائص إستراتيجية، ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها [2]. إن لكل نظرية فرضيات، مرتكزات وشروط، كذلك أنها لا تخلو من الانتقادات.

أولا: فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها

1- الفرضيات: ترتكز هذه النظرية على فرضيتين هما [3]:

- **التباين النسبي للموارد:** يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة ، تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبيا.

- **الحركية النسبية للموارد:** أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة [4] وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل ، وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى، لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة.

1- الداوي الشيخ، "التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية "، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10مارس 2004، ص 262.

2- عبد المليك مزهودة، "الفكر الإستراتيجي التسييري من swot إلى نظرية الإستراتيجية "مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد رقم 04، ماي 2003، ص 116.

3- سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص، 49.

4 - J. Pierre Booto ekioned," Les technologie de l'information la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu: une analyse par la théorie des ressources". [On line] www.idefi.cnrs.fr/management2004/communication/co1.Booto.ekioned-complet, pdf. Consulter le : 09/04/2006.

2- مرتكزات تطبيقها: يرتكز تطبيق هذه النظرية أساسا على [1]:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، والبشرية).

- لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.

- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كيفيات اقتحام السوق فحسب ، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.

- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

ثانيا: تصنيف موارد المؤسسة

1- الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة، ومنها:

- **المواد الأولية**:وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد.

أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة والجودة الجيدة، وكذلك في الوقت اللازم، كذلك يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من أجل المحافظة عليها.

ولهذا فإنه كلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب ، كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية ، وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة (أنظر الفصل الأول).

- **معددات الإنتاج**:وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، ويمكن تقسيمها إلى [2]:

• الآلات المتخصصة: ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة، وتضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفية محددة.

• الآلات غير المتخصصة: ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدامات العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

1- عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 116.
2- رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001، ص 92.

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم عملية صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص، كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

وعموما يمكن القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- **الموارد المالية**: من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة، أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالا متعددة، أو الاثنين معا .

وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية، فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالحجم المناسب ، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة، فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة ،مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

إذن يتبين لنا بأن الموارد الملموسة الثلاثة هي متكاملة فيما بينها ، وبالتالي على المؤسسة العمل على الحصول عليها جميعا.

2- الموارد غير الملموسة: وهي تشمل كل من : الجودة، المعلومات، التكنولوجيا،طريقة العمل ، المعرفة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الموارد[1].

- **الجودة والمعلومات**: يمكن شرح كل منهما فيما يلي:

- الجودة: يعرفها **C.Jambart** " بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة،والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة ". بينما يرى المختصون في الإستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية ، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف[2].

وهناك نظرة حديثة للجودة ، تتمثل فيما يعرف بالجودة الشاملة، وهي تخص جميع وظائف المؤسسة، وليس فقط المنتج وتسييره.

1- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 263.

2- علي رحال وإلهام يحياوي، "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد03، مارس 2001، ص ص، 43- 44.

وعليه فإن الجودة ليست مفهوماثابتا بل ديناميكيا ، فهو في حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عاليةمن أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون، وليس فقط في إغرائه[1].

• المعلوماتبما أن المؤسسة تنشط في وسط بيئة تنافسية، فإن المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها سواء بشكل مباشرأو غير مباشر. وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي، أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات...)، كمايمكن أن تكون من مصدر خارجي ، أي من عند المنافسين ، الموردين، العملاء...إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل في حياة المؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلوماتوتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهري وراء نجاح المؤسسات[2] وبالتالي فالمؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات ، ومعالجتها بالشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسيتها والحصول على ميزة تنافسية.

- **التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل**: يمكن شرح كل منهما فيما يلي:

• التكنولوجياتعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات ، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف:

- التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.

- التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق، وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

- التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

وبالتاليفي تكون التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية ، وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.

•معرفة طريقة العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة ، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية.

---

[1]- علي رحال وإلهام يحياوي، المرجع السابق، ص 46.

2-سيد محمد جا د الربمقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد01، 1998، ص 320.

- **المعرفــة**: من الصعب تقديم تعريف دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها، حيث يرى كل من **T. LOLILIER & A. TELLIER** « بأن المعرفة تتمثـل فـي مجموعـة المعـارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المؤسسة... » [(1)].

إن المؤسسة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لاتهمها المعرفة بحد ذاتها ، بـل قـدرة وإمكانيـة توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميز ، إذ المعرفة لم تعد أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسـية في المؤسسات بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة[(2)].

وتقسم المعرفة حسب الدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها، كما يأتي[(3)]:

- المعرفة الجوهرية : وهي النوع الأدنى من المعرفة الـذي يـستخدم فـي إدامـة العمليـات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية وإجراءات وأساليب صناعة معينة.

- المعرفة المتقدمة: وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة، مؤسسة على منافـسيها وبمـا يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.

- المعرفة الإبتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي، بما تتميز به من معرفة عن منافسيها داخل الصناعة، ومن أمثلة ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف.

3- الكفاءات: تعتبر احد موارد المؤسسة، ويمكن التطرق إليها فيما يلي:

- **تعريف الكفاءة**: مفهوم الكفاءة على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة ، وهناك عـدة تعاريف للكفاءات، منها تعريف المجموعة الفرنسية (**Le Medef**). حيث ترى أن « الكفـاءة المهنيـة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظاتها

من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنـه يرجـع للمؤسـسة تحديـدها وتقويمها وقبولها وتطويرها »[(4)].

---

1 - Loiller. A. Tellier, Gestion de l'innovation: décider- mettre en œuvre- diffuser, édition management société, Paris, 1999, p189.

2- سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 154.

3- نجم عبود نجم، "القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الأول " اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية،عمان، 12-14ماي 2003.

4 - Hocine Rahim,"Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes", Revue économie et mangement, Université Abou bakr Belkaid - Tlemcen, N°03, Mars 2004, pp 236-237.

- **تصنيف الكفاءة**:وتصنف الكفاءة إلى نوعين هما[1]:

- الكفاءة الفردية:وهي تدل على المهارات العملية المقبولة ، ويتم إضفاء (القبول) في الوسط المهني من خلال أساليب فنية كالتجارب المهنية

- الكفاءة الجماعية (المحورية):هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى ، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات (القدرات) المحورية تتميز بخاصيتين[2]:

- خلق القيمة للزبون وتكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه؛

- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.

لقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات ،ومهما تنوعت مصادرها ، فإن العنصر البشري يظل وراءها وكما يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة ، فإن وصول المؤسسة إلى ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

4- الشروط الواجب توفرها في الموارد: يرى كل من **Schoemok er & Ait** وهم من بين رواد نظرية الموارد، أنه وحتى يكون المورد مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، لابد من توفرها على عدة شروط نوجزها فيما يلي[3]:

- **الندرة**: إمكانية الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات فقط ، حتى لايمكن نقلها من قبل المنافسين.

- **القيمة**: أي يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.

- **التقليد**: أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه، وهذا عندما لاتتضح العوامل التي تساهم في الأداء، هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

1- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 23.

2- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 264.

3- موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات :الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص 173.

- تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر؛
- العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مبهمة الأسباب وغير مفهومة؛
- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا، مثل سمعة المؤسسة.

- **البدائل**: حيث أنه للمحافظة على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

- **مدة الحياة**: في حالة امتلاك مورد يمكن استبداله بـ مورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها، كذلك أن مدة حياة المورد ترتبط بعدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلا ،لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة ، وكلما ازداد استعمالها تزداد قيمتها .

- **الحيازة**: فحسب **Barny** على المؤسسة تنظيم هيكلتها وإجراءاتها للحصول على القوة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: محدودية نظرية الموارد

تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الإستراتيجي، ومن بين هذه الانتقادات[1]:

- أن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد ، لكن لم تشرح أسبابه الذي ينتج عنه تمايز في الأداء؛

- النظرية قائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحتة ميدانيا غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي؛

- إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش و تقصى من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي؛

القليل من المؤسسات القادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة.

من خلال ما سبق ذكره حول اعتبار الموارد كمصدر داخلي من مصادر الميزة التنافسية، فإن المهم بالنسبة للمؤسسة هو كيفية الحصول على هذه الموارد واستغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها، هذه الترجمة التي تتشكل في استراتيجيات ، يطلق عليها إستراتيجيات التنافس.

---

[1]- موساوي زهية وخالدي خديجة ، المرجع السابق، ص 176.

المطلب الثاني: المصادر الخارجية

تعتبر إستراتيجيات التنافس ،التي جاء بهامايكل بورتر ، مصدر من مصادر الميـزة التنافـسية للمؤسسةوقبل التطرق إلى ه هذاالإستراتيجيات ينبغي التوقف عند د مفهوم إستراتيجيات التنافس أولا ثم أشكالها.

أولا: مفهوم إستراتيجيات التنافس

1- تعريف الإستراتيجيةهناك عدة تعاريف قدمت للإستراتيجية ويمكن الإشارة إلـى واحـد منهـا، فحسب ألفريد شاندلار (**Alfred Chandler**) ، تعرف الإستراتيجية على أنهـا: « إعـداد الأهـداف والغايات الأساسية طويلة الأجل ، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الـضرورية لبلـوغ هـذه الغايات» [1].

2-تعريف إستراتيجية التنافس : «هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلـى تحقيـق ميـزة متواصلة على المنافسين» [2]، وتعتبر هذه الإستراتيجيات امتدادلتحليل قوى المنافسة التي جاء بورتر ، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع ، ولقد اقترح بورتر ثـلاث إستراتيجيات عامة.

ثانيا: أشكال إستراتيجيات التنافس

هناك ثلاث إستراتيجيات للتنافس وهي:

1- إستراتيجية خفض التكاليفوكما تم شرحه في الفصل الأول ،فإن الهدف من هذه الإسـتراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد (الملموسة، غيـر الملموسة، الكفاءات)المتاحة وتخفيض التكلفة، وسنقوم بتقييم م هذه الإسـتراتيجية عنـد تحليـل قـوى المنافسة.

- **مزاياها:** تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي[3]:

●**فيما يتعلق بالمنافسين** : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة علـى أساس السعر.

---

[1]- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

[2]- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 227.

[3]- نبيل محمد مرسي، المرجع سابق، ص ص 234-236.

• **فيما يتعلق بالمشترين:** المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

• **الموردين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

• **أما الداخلون الجدد:** فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

• **المنتجات البديلة:** إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- **عيوبها:** وكما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها[1]:

• قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.

• قد يتحول إهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الإستراتيجية.

2- إستراتيجية التمييز: تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال، منها ما يلي[2]: التصميم (مثل شركة، رولزرويس للسيارات)، الجودة (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)، التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)، خدمات الزبائن (شركة جنرال مو توز على سبيل المثال)، شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية مثلا)، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروبي الكوكاكولا والبيبسي كولا).

- **مزاياها:** تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي[3]:

1- نادية العارف، مرجع سابق، ص 110.
2- رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 469.
3- شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص 317.

• **المنافسين**: إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.

• **المشترين**: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون ، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار؛ وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

• **الموردين**: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، بالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

• **الداخلون الجدد**: يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع ، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

•**أما المنتجات البديلة** :يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

- **عيوبها**: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية[1]:

• أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.

• سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة إذا كان التميز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...) فإنه من الصعب التقليد ، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز، ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الإستراتيجيتين معا.

تؤكد ذلك النتيجة التي توصلت إليها الباحثة عايدة جعوة (**Aida jaoua**) في دراسة قامت بها على 34 مؤسسة تونسية في قطاع الغزل والنسيج، حيث أكدت النتائج على إمكانية تطبيق هذه

---

[1]- نادية العارف، مرجع سابق، ص 111.

الإستراتيجية، من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين السعر وجودة المنتج [1]، أما الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الإستراتيجية، منها ما يلي[2]:

-إتباع إستراتيجية التميز مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية، مثل " شركة كريزلر " حيث طرحت في التسعينات أكثر من عشرين طرازا مختلفا من السيارات لشرائح مختلفة من سوق السيارات، وبرغم المظهر المختلف للعشرين نوعا، إلا أن كل تلك الأنواع قد تم بناؤها على ثلاثة خطوط إنتاج مختلفة.

-تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات بدلا من إعطاء العملاء حرية واسعة في الخيارات، مثل صانعي السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات، اقتصادية، رفاهية، رياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية.

- فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر الخاص بقائد التكلفة، وحيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن الإستراتيجية ثنائية البعد (السعر، الجودة) هي الأجدر بالتبني والأكثر تحقيقا للربح تتحرك المؤسسات بسرعة للفوز بمزايا الإنتاج الجديد، وجني ثمار حسن إدارة الموارد وتقنيات التسويق.

3- إستراتيجية التركيز: تعتبر الإستراتيجية الثالثة من إستراتيجيات التنافس، ويمكن التطرق إليها من خلال النقاط التالية:

- **تعريفها**:وهي الإستراتيجية التي من خلالها « تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلية محددة من المنتجات ...، وهذه الإستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله»[3].

حيث تهدف المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين.

---

[1]- Aida jaoua, "La double domination: Une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle", <u>Revue internationale sur le travail et la société</u>, volume 03, N° 02, octobre 2005, p251.

[2]- شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص ص، 321-322.

[3]- Chantal Bussenanlt- Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise: structures- décision- stratégie, tom 2, vuibert, 1999, p183.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل[1].

- **الشروط الواجب توفرها**: تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية[2]:

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عند ما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد)؛
- تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتان هامتان [3]:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة؛

- **مزاياها**: تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي[4]:

- **المنافسين**: إن المؤسسة التي تتبني إستراتيجية التركيز ، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- **المشترين**: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرةالأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشترين ، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.
- **الداخلون الجدد**: ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز ، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.

1- M .Porter, op. cit., p27.

2- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 240.

3- نبيل محمد مرسي، المرجع سابق، ص 241.

4- شارلزهل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص327.

• **المنتجات البديلة**: بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

إضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة المزايا التالية [1]:

• القدرة على التجديد والتطوير، تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تتخصص فيها.

• اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.

- **عيوبها**: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية[2]:

• ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.

• احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة ، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.

•إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل؛ مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.

• إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل[3].

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن للميزة التنافسية للمؤسسة مصدرين: داخلي وخارجي، وكل منهما يساهم في تحقيقها، حيث يؤدي توفر المؤسسة على موارد معينة (مصادر داخلية)، تعمل على استغلالها وتجسيدها في شكل أحد إستراتيجيات التنافس التي تتناسب معها (مصادر خارجية) من أجل حصولها على ميزة تنافسية، مع مراعاة المحيط الذي تنشط فيه.

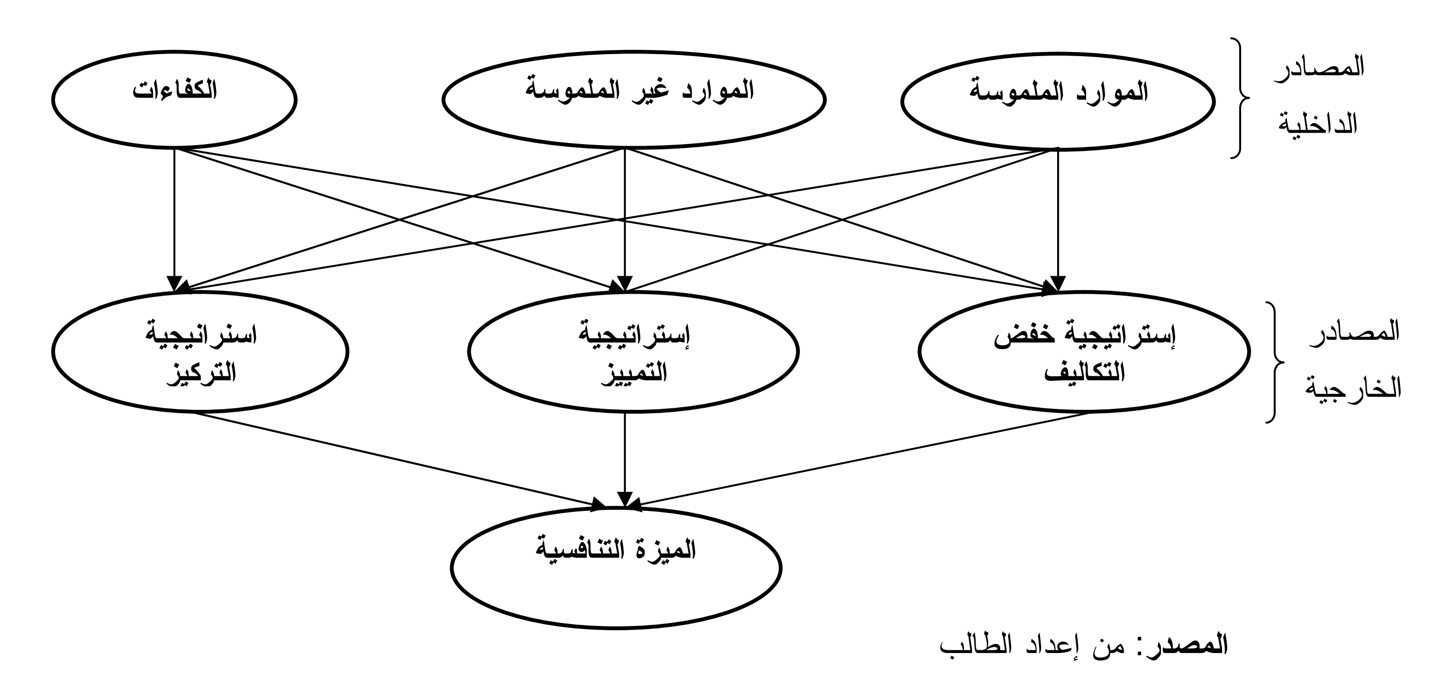
وعلى ضوء ماسبق يمكن وضع الشكل التالي الذي يوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، كما يوضحه الشكل الموالي:

1- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص307.

2- شارلزهل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص328.

3- رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص473.

الشكل رقم (2-1): مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب

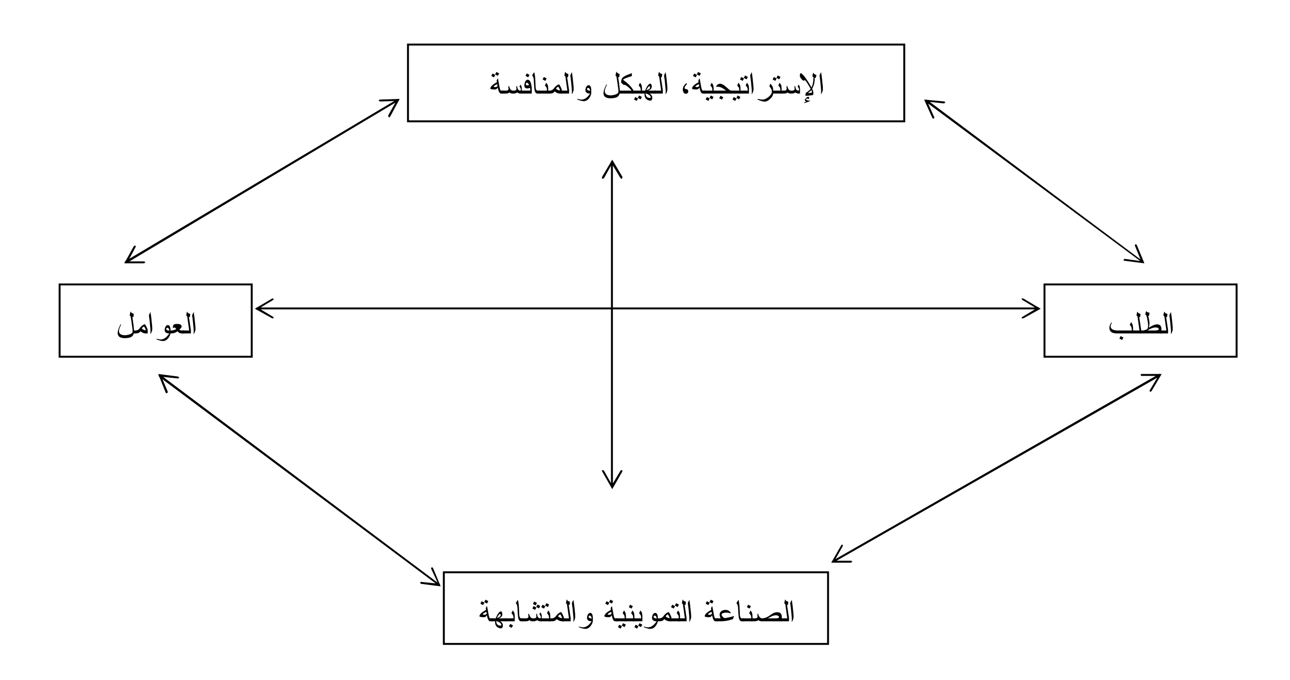
المطلب الثالث:الإطار الوطني كمنشئ للميزة التنافسية

من الملاحظ أن هناك دولا معينة تتميز بارتفاع حصتها من المؤسسات الناجحة في صناعات معينة، مثل السيراميك في إيطاليا، الشاحنات في السويد، السيارات في ألمانيا [(1)]، وهذا لتوفر هذه الدول على مجموعة من العوامل ، مما يجعل هذه المؤسسات تنجح وتحصل على ميزة أو مزايا تنافسية في السوق.

ولقد حدد بورتر أربعة عوامل تشكل فيما بينها ما يعرف بالماسة الصناعية، التي إذا ما توفرت في دولة ما، فإن ذلك يساعد مؤسسات الدولة في حصولها على ميزة تنافسية، كما يوضحه الشكل التالي:

[1]- نادية العارف، مرجع سابق، ص 117.

الشكل رقم (2-2): نموذج الماسة الصناعية



Source: M porter, L'avantage concurrentiel des nations; (trad. par Pierre Mirailles- Catherine Barthelemy- Eve Dayre Miel Carski), Paris, Inter Editions, 1993, p80.

ويمكن التطرق إلى عناصر الماسة الصناعية بإيجاز فيما يلي:

أولا:ظروف عوامل الإنتاج والطلب

1-ظروف عوامل الإنتاج : يعتبر بورتر هذه العوامل من المحددات الرئيسية للميزة التنافسية ، التي يتعين على أي دولة أن تمتلكها في مجالات صناعية معينة ، حيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين[1]:

- **عوامل أساسية:** وتتمثل في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية.
- **عوامل متقدمة:** وتشمل كل ما يتعلق بالموارد المعرفية، البنية التحتية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي توفر هذه الشروط فقط، بل يجب استثمارها من أجل تحويلها إلى ميزة تنافسية، وكذلك العمل على التحسين المستمر لجودتها، وهذا يعني العملعلى توفيرها من

[1]- شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص 174.

جهة وحمايتها من جهة أخرى سواء كانت الدولة أو القطاع الخاص ، هذا الأخير المطلوب منه العمل هو كذلك؛ كونه يكون على دراية بالعوامل التي تحتاجها المنافسة [1].

وكمثال على دور العوامل المتقدمة في تحقيق الميزة التنافسية ، فإنه كلما كانت حالة شبكة الطرقات في الداخل والخارج جيدة ، كلما ساعد المؤسسة على أن تؤمن انتقال بضاعتها أو موادها الأولية بسلام، وبالتالي المحافظة على جودتها وحجمها مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية[2].

2- الطلب: يؤكد بورتر على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية ، ذلك كون خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محليا.

ويمكن أن نأخذ مثلا في صناعة تجهيزات الهاتف النقال ، فقد ساعد المستهلكون المحليون كثيري الطلب في إسكندنافيا على دفع شركة نوكيا **(NOKIA)** من فنلندا، وإريكسون**(ERICSSON)** من السويد، للاستثمارفي مجال تكنولوجيا الهاتف النقال ، قبل فترة طويلة من انطلاق الطلب على هذه النوعية في دول أخرى متقدمة ، وترتب على ذلك أن سيطرة شركة " نوكيا " و "إريكسون" على صناعة معدات وتجهيزات الهاتف النقال العالمية[3].

وبالتالي على المؤسسة التركيز على العناصر التالية[4]:

- **تركيز الطلب الداخلي**: من خلال تجزئة الطلب ومعرفة درجة إلحاح الزبائن؛

- **معرفة حجم الطلب وطريقة نموه** : وذلك من خلال معرفة حجم طلب الداخلي، تعدد العملاء، وكذلك معدل نمو الطلب؛ وذلك بغية التعرف إذا ما كانت المؤسسة بحاجة إلى ضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات أم لا.

- **العمل على تدويل الطلب الداخلي** : وذلك من خلال تنقلات الزبائن المحليين،حيث يمثل هؤلاء الزبائن في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية وكذلك بالطريقة التي يمكن أن تساهم خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات.

1- M porter, L'avantage concurrentiel des notions, op. cit., p 89.

2- كمال حمدان، " القدرة التنافسية على مستوى المشروع "، مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 25، أفريل 2004، ص 93.

3- شار لز هل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص 174.

4- M porter, L'avantage concurrentiel des notions, op.cit., pp 95-110.

ثانيا:الصناعات التموينية والمتشابهة

أما العنصر الآخر من عناصر الميزة التنافسية المحلية في صناعة ما ، هو عنصر الصناعات التموينية والمتشابهة،التي لها صلة بالصناعة قيد البحث ، ويتم التركيز هنا على وجودها أو عدم وجودها، نظرا لما لها من أهمية كبيرة في تكامل الصناعة ككل وجعلها منافسة عالمية[1].

حيث أن منافع الاستثمارفي عوامل الإنتاج المتقدمة ، والمتعلقة بالصناعات التموينية والمتشابهة،يمكن أن تتأثر وتنتشر داخل وحول صناعة ما ، مما يساعدها على تحقيق مركز تنافسي قوي عالميا.

1- الصناعات المرتبطة: ومن خلال الاسم فهي تمثل الصناعات التي تربطها علاقة مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة ، وبالتالي فإنه كلما توفرت هذه الصناعات بشكل كبير خاصة إذا كانت تملك مزايا تنافسية، فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية.

2- الصناعات التموينية أو الداعمة: وهي تلك التي تقدم الدعم وتقوم بتموين الصناعة المعنية بالمدخلات اللازمة،والتي تحتاجها العملية الإنتاجية ،وتكمن أهميتها في أنه كلما وجدت وكانت تتمتع بمزايا تنافسية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على مخرجات المؤسسة المعنية،مما قد يعطي لها صفة التميز في منتجاتها.

ثالثا: الإستراتيجية، الهيكل والمنافسة

تعتبر الإستراتيجية،الهيكل والمنافسة الخاصة بالمؤسسات داخل دولة ما ، الخاصة الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر الذي حدد نقطتين هامتين حولها[2]:

- هي أن الدول التي تتميز بإتباعهاسياسات إدارية متباينة،يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية،فعلى سبيل المثال : يرى بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسات اليابانية والألمانية،يرجع ذلك إلى تأكيد هذه المؤسسات على تحسين العمليات الصناعية ، وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج،خاصة في الفترة ما بين السبعينات والثمانينات من القرن الماضي ، وعلى العكس فإن سيطرة المختصين في المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من الشركات الأمريكية، أدى بدوره إلى الاهتمام بتعظيم العائدات المالية قصيرة الأجل . مماتسبب في الخسارة النسبية للمنافسة

---

[1]- فريق التنافسية، (بدون كاتب)، الأردن،
على الموقع http://www. Competitiveness. Gov. Jo/ arabic/ porter theory. Ph.
تاريخ التصفح: 2006/04/25.

[2]- شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص ص 179-177.

الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية ، والتي تحتل فيهـا موضـوعات العمليـات الـصناعية وتصميم المنتج أهمية باللغة، مثل: صناعة السيارات.

- يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وتكوين ميزة تنافسية والاستمرار فيها في أي صناعة، حيـث تتسبب المنافسةعلى هذا المستوى في توليد نوع من الضغوط نحو عملية التجديـد ، ونحـو تحـسين الجودة،وتقليل التكاليف ، والاستثمار في العوامل المتقدمة إلى أعلى ، ويساعد كـل ذلـك فـي تـوفير مجموعة من المنافسين الدوليين.

وربما يتعلق أهم تطبيق لإطار العمل الذي وصفه بور تر، وهي تلك الرسالة التي يحملها حـول عوامل الجذب الخاصة ببعض المناطق ، وذلك للقيام با ستقطاب بعض الأنشطة الإنتاجية، فعلـى سـبيل المثال قامت العديد من شركات الإعلام الآلي اليابانية بنقل الكثير من نشا ط البحـوث والتطـوير إلـى الو.م.أ، وهذا يمكنهم الاستفادة من المركز التنافسي الدولي للو. م أ في هذه الصناعة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

تشهد بيئة الأعمال اليوم، ثورة متزايدة نحو تدفق المنتجات الجديدة في السوق ، وذلك نتيجة قيام المؤسسات بالإبداعات التكنولوجية الذي له أشكال ودرجات، كما له نظام وهو ما سنقوم بالتعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الإبداع التكنولوجي

أولا: تعريف الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به

1- تعريف الإبداع

إحدى المشاكل التي نتلقاها عند تحليل الإبداع هي غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح، فالإبداع كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة (**INNOVATION**). فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد (الحداثة) والبعض الأخر يقدم الإبداع كأي شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي ادخل عليها، أو أيضا كإنتاج قبول وتطبيق أفكار و عمليات منتجات وخدمات جديدة في نطاق معين ، هناك أيضا من تصور الإبداع كشيء مبكر لفكرة جديدة . فريق آخر يرى بأن الإبداع والتحسين يمثلان شيئا واحدا، وفى الأخير نجد أن بعض الأشخاص يرون بأنه تغيير مهم دون أن يكون جذريا.

في التحليل الاقتصادي الكلاسيكي الإبداع مرادف للتقدم التقني، فهو محصور في البعد التقني البحت، فضلا عن ذلك فهو يبرز ويبنى في المؤسسة.

أشار شومبيتر (**Schumpeter**) إلى 05 أنواع من الإبداع وهي البحث عن :منتج جديد ، طريقة إنتاج جديدة، غزو سوق جديدة مصدر جديد للمواد الأولية، وتنظيم جديد للإنتاج[1]، أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج شيء جديد ، يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة من الإبداع ، ويتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد.

وبالتالي كل استعمال مسبق لنفس المعرفة، في مناسبة أخرى لا يمكن أن يأخذ شكل إبداع بما أن هذا الأخير قد طبق في مكان آخر، فالإبداع حسب شومبيتر غير تقني ولكنه محصور نسبيا ، ومن هنا يوصف هذا التعريف للإبداع بالمطلق ، بمعنى أن الإبداع يوافق ويطابق لحظة وحيدة .

[1]-Christian Marbach, "PME et innovation technologique pour une relation plus naturelle", regard sur les PME, N°10, paris, 2[eme] trimestre 2006, p24.

إذن الإبداع هو بالضرورة الإدخال الأول لمنتج أو لعمل جديد بالإطلاق ، وذلك مقارنة بالنسبة لكل العمليات المتواجدة من قبل.

ينتقد هذا التعريف الضيق للإبداع العديد من المسيرين وعلماء الاجتماع، فهم حاولوا اقتراح نظرة أكثر دقة للظواهر الاجتماعية ، لاسيما بتنظيم عميق للعمليات الداخلية للمؤسسة، عندئذ يعرف ببساطة كظهور عنصر جديد لوحدة تحليل معتبرة.

وهكذا يقترح زاتمان (**zattman**)التعريف التالي للإبداع : « هو أية فكرة، تطبيق أو عمل مادي المنظور إليه كجديد من طرف وحدة التحليل التي تتبناه »، كما يعرفه **van de van** « بأنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف الأفراد الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة»[1].

هذا التعريف للإبداع أصبح مقبولا بشكل واسع، فالإبداع التكنولوجي في المنتج (سلعة أو خدمة) يستعمل لأول مرة من طرف أعضاء المؤسسة، وذلك بغض النظر إذا ما كان قد استعمل من طرف الآخرين.

2- الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به: هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع ، فالبعض يرى بأنها مرادفة لبعض منها ، وآخرون يرون عكس ذلك، ولمحاولة إزالة بعض الغموض نشير إلى هذه المصطلحات وعلاقتها به بإيجاز في النقاط التالية[2]:

- **الإبداع والابتكار:** في غالب الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين ، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة ،أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج (سلعة أو خدمة) تقدمها المؤسسة لزبائنها.

1- آيت زيان كمال وآيت زيان حورية، "تسير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية"، مقال للملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلاديلفيا-الأردن، ص ص 6-7، أيام 15-2005/03/16.
على الموقع: http://www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/1.pdf.
تاريخ التصفح: 2006/01/27.

2- بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، "واقع الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص ص 256-260.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه نادرا ما ينشئ الابتكار مباشرة إبداع ا تكنولوجيا لأنه يستوجب ملاءمة الموارد البشرية وقدرة الإنتاج فلا يكفي أن يكون لدى المبتكر فكرة ، بل يجب أن تقتنع إدارة المؤسسة بها وتنفذها.

- **الإبداع والتغيير**: في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغيير، خاصة التنظيمي منه كأحد أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغيرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها.

ويصنف الإبداع إلى عدة أنواع أو أشكال، ولكن مايهمنا هو الإبداع التكنولوجي أو التقني ، وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل.

ثانيا: تعريف الإبداع التكنولوجي

1- تعريف الإبداع التكنولوجي: يمكن تعريفه:«بأنه يعنى واحد امن أربعة عناصر : تقديم منتج جديد تماما للسوق أو تحسين المنتجات الموجودة حاليا ، وكذلك ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حالي ا»[1]كذلك يعرف بأنه « تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج »[2].

2- طبيعة الإبداع التكنولوجي:انطلاقا من التعر يف الثاني،يمكن تصنيف الإ داع التكنولو جي من حيث طبيعته إلى نوعين وهما[3]:

- **الإبداع التكنولوجي للمنتج** : الذي يخص تصميم المنتج (مواد، تجهيزات، أدوات...)، وتعني وضعه حيزالتنفيذ أو تسويق جديد أو تحسينه على المستوى التكنولوجي أو اقل خاصية من خصائصه [4]، أي إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن.

---

[1]- صالح مهدي العامري، "المشاريع الصغيرة مصدر مهم للإبداع التكنولوجي"، جريدة الاقتصادية الالكترونية، العدد 4587.

على الموقع: http://www.aleqt.com/articile.php?do=show&id=944.

تاريخ التصفح: 2006/05/03.

[2] - م. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

[3] - م. سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص 33.

[4]- Valenduc Gérard et Warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable", Namur; fondation travail – Université, févier 2001, p3.

الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج : ونقصد بهمعالجة أساليب الإنتـاج للسلعة أو الخدمة ويهدف إلى تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه من نتائج إيجابية في كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة.

وتجدر الإشارة إلى إن العلاقة بين الإ بداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج ، عند ما نكون في حالة المنتجات الصناعية فانه كلما جرى تغيير تلكالمنتجات، كلما التزم ذلك تغ يريا في الطريقة التي تنتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكيةفان العلاقة ليست ضرورية ماعدا في حالة المنتج الذي أ بدع فيه جوهريا ، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعى حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني[1].

ثالثا: درجة الإبداع التكنولوجي

من خلال التعريف الأول للإ دباع التكنولوجي فانه يمكن تصنيف همن حيث درجة الإ بداع فيه إلى قسمين وهما:

1- الإبداع التكنولوجي التدريجي (الجزئي): يطلق عليه كذلك بالتحسين، ويعرف على أنه :« القيام بإضافات صغيرة وتعديلاتجزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا ، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة... »[2].

إن تبنيالإبداع التكنولوجي الجزئي من قبل المؤسسة لا يمثل إلا الخطوة الأولى ، إلا أن الخطوة الثانية تتمثل في القيام بالتحسين والوصول إلى النتائج المرجوة ، سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الإنتاجية المعدلة.

- **مزايا الإبداع التكنولوجي التدريجي**: هناك عدة مزايا لهذا النوع من الإ بداع التكنولوجي نوجزها فيما يلي [3]:

- لا يستغرق وقتا طويلا ، وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد؛
- لا يحتاج إلى موارد (مادية، بشرية، مالية) كبيرة.

---

[1]- م سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص ص 34- 35.
[2]- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص ص 174 -167.
[3] - Bertrand Bellon, L'innovation créatrice, économica, paris, 1997, p05.

- **مخاطر الإبداع التكنولوجي التدريجي**: بالرغم من المزايا المذكورة لهذا الإبداع إلا أن لــه مخــاطر متعلقة بالقيام به، نوجز أهمها فيما يلي:

- إن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدى إلى التنوع الأقصى، مما قد يؤدى إلى إرباك الزبون؛

- إن التحسين هو في اغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسـمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات، خاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها الإبداع جذريا.

2- الإبداع التكنولوجي الجذري : يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العمليــة أو المنــتج أو الأساليب، ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

و يعرفه كل من **T.Loilier & A.Tellier** بأنه : « استخدام معارف ومهارات جديدة من اجــل أداء أفضل... »[1].

إن الإبداع التكنولوجي الجذري مثله مثل الإبداع التكنولوجي التدريجي له مزايا تعمل المؤسسة من اجل استغلالها، كما له عيوب تحاول المؤسسة أن تقلل منها أو تتجنبها من اجل تحقيق أهدافها.

- **مزايا الإبداع التكنولوجي الجذري**: نوجز بعضها فيما يلي[2]:

- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة .

- بقدر ما تطلب استثمارات كبيرة في حالات كثيرة، وبالتالي مخاطر كبيرة في اغلب الحالات طويلــة الأمد، فإنه يمكن أن يحقق أرباحا كبيرة.

- **مخاطر الإبداع التكنولوجي الجذري**: بالرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع، فانه يمكــن إدراج بعض من مخاطره نوجزها فيما يلي[3]:

- التكلفة العالية، حيث أن هذا النوع من الإبداع يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحله، مما يحتم على المؤسسة البحث عن مصادر مختلفة من اجل تمويل هذه المشاريع؛

1- T. Loiller - A. Tellier, op.cit., p16.

2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 172.

3- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، المرجع سابق، ص ص173- 174.

• الفترة الزمنية الطويلة حيث قد تصل مدة الإداع التكنولوجي من الفكرة إلى وصـولـه فـي شـكله النهائي عدة شهور وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن؛

• الاحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطرح مـا يقـارب 10000 منتجا جديدا كل سنة ، وأن 80%منها تموت في مهدها أو مرحلتها الأولى ، وان المتبقي (20%) مـن المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على (5%)منها منتجا جديدا، مثلتتقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلبي طلبا في السوق.

المطلب الثاني: نظام الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

يمكن النظر إلى نظام الإبداع التكنولوجي كنظام مفتوح على البيئة التقنية (العلوم والتكنولوجيا) الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسة، ليتغذى بمواردها المختلفـة قـصد تحويلهـا - المـوارد والمعلومات - إلى إبداعات في شكل منتجات أو أساليب محسنة أو جديدة.

أولا: تعريف نظام الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

يمكن تعريفه بأنه : « مجموعة الأنشطة أو الوظائف المعدة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب إنتـاج إلى غاية إنجازها وتجسيدها في شكل ملموس، فالتحويل من الفكرة إلى المنتج أو أسلوب إنتـاج قابـل للتسويق يسمح بالمرور إلى التطبيق الصناعي »[1].

إن نظام ا لإبداع التكنولوجي يقوم بتحليل ومعالجة المعلومات، ويعمل على التخفيض التدريجي لحالة عدم التأكد (المخاطر)، التي يتميز بها هذا النوع من النشاط (الإبداع). كما يمكن اعتبـار نظـام الإبداع التكنولوجي سلسلة من مراحل تحويلية، تنطلق من فكرة حتى تصل فـي الأخيـر إلـى شـيء ملموس (منتج أو طريقة إنتاج)، وبعدها تعرض للنشر والتسويق.

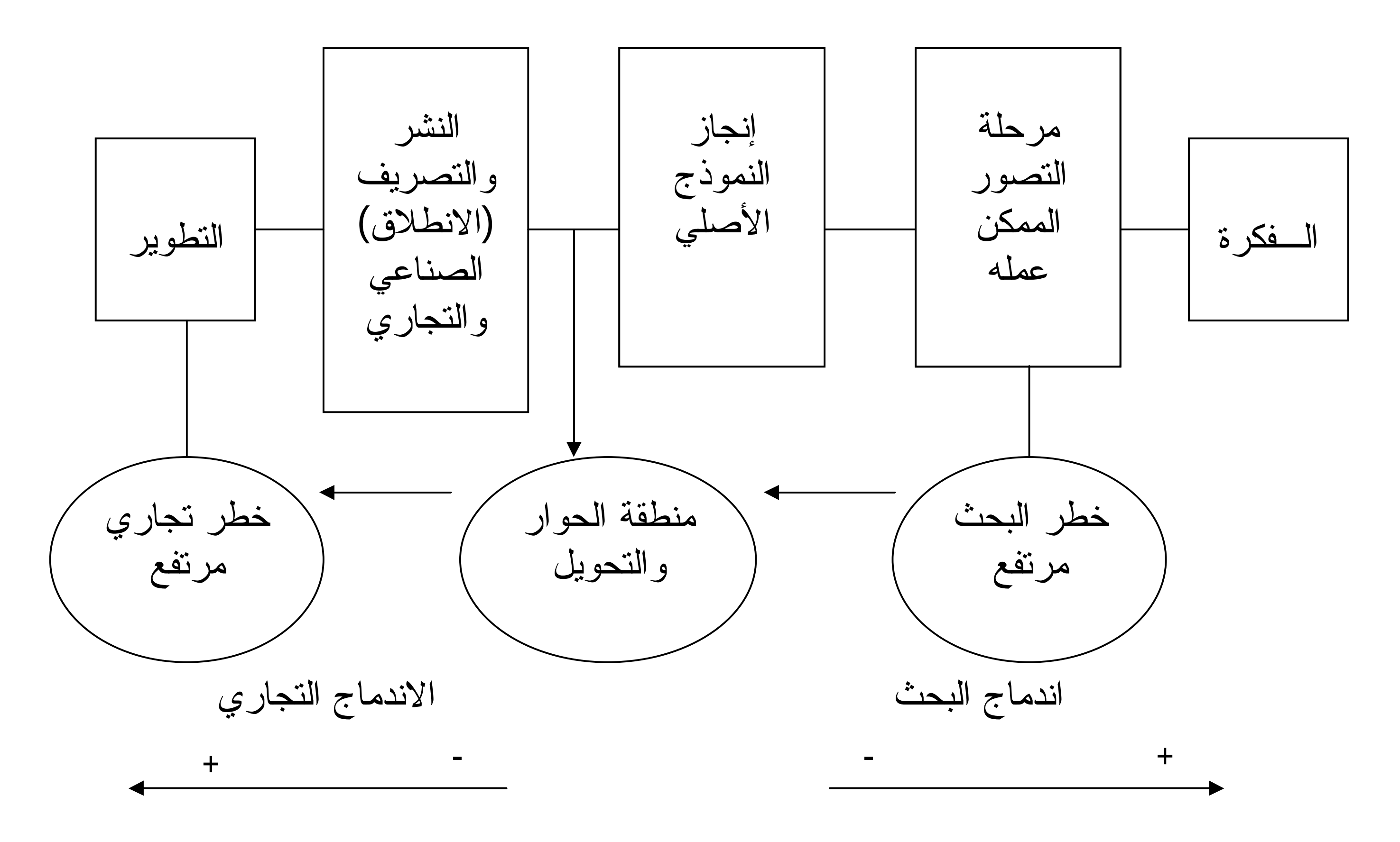
ثانيا: مراحل نظام الإبداع التكنولوجي

في اغلب المؤسسات الاقتصادية الحديثة يوجد عمال تسند لهم مهمة القيام بنـشاطات البحـث والتطوير أو الإ بداع، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما اجتمع هؤلاء العمال في هيكل عضوي ورسـمي، قصد إحداث الإبداعات التكنولوجية على المنتجات وأسـاليب الإنتـاج ، أي القيـام بمـشاريع البحـث والتطوير ويشكلون بجانب الوظائف الأ خرى للمؤسسة نظاما متكاملا للإبداع التكنولوجي، ويـساهمون في تحقيق مختلف مراحله كما يوضح الشكل التالي:

---

[1]- بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 51.

الشكل رقم (2-3): هيكلة نظام الإبداع التكنولوجي



Source:j.Lachmann, Le financement des stratégies de l'innovation, économica, paris, 1993, p46.

يوضح الشكل رقم (2-3) المراحل المتتابعة لنظام الإبداع التكنولوجي الذي ينطلق من فكـرة مبررة بدوافع للقيام بممارسة نشاطات البحث والتطوير أو الإبداع ؛ ويمكن أن تكون المبررات ناجمـة عن ارتفاع في تكاليف الإنتاج ، أو انخفاض في رقم الأعمال أو ضرورة الرفع مـن مـستوى جـودة المنتجات الموضوعة من قبل المؤسسة (إما لمشاكل تقنية في العملية الإنتاجية أو لإشباع أفضل وأحسن لاحتياجات المستهلك، أو ردا على ضغوط المنافسة).

1- من الفكرة إلى مرحلة التصور : إن البحث على الأفكار يعتبر أهم مرحلة عند توفر إرادة بعث منتج جديد، هذه الأفكار التي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر فهناك الداخلية (التعـاون بـين أقـسام المؤسسة)، والخارجية (ذلك عن طريق التجار، الموزعين والوكلاء ...بالإضافة إلى قيـام المؤسـسة بإعداد دراسات تخص احتياجات المستهلكين) [1].

1- فريد كورتل وناجي بن حسين، التسويق المبادئ والسياسات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة(الجزائر)، ماي 2001، ص 38.

وبعد دراسة الفكرة يؤخذ بعين الاعتبار هدف مطلوب وممكن ومتلائم مع نشاط المؤسسة، عندئذ تتحول الفكرة إلى تصور لشيء ممكن إنجازه، أو عمل ممكن تحقيقه.

2- مرحلة إنجاز النموذج إلى مرحلة الانطلاق : بعد دراسة الفكرة يؤخذ بعين الاعتبار الهدف المطلوب، حيث إذ كان منتجا جديدا يتم إنجازه ليأخذ شكله النهائي، أما إذا كان طريقة فنية يتم وضعها حسب التسلسل أو التركيبية النظرية المحددة وقبل الإثبات الفعلي للمنتج أو لطريقة الإنتاج وصحة مواصفاتها يتم تقييم المنتج ، وذلك من خلال إحداث تحسينات طفيفة بواسطة إجراء كل التجارب اللازمة للوصول إلى النموذج الفعلي والقابل للتسويق.

تجدر الإشارة هنا إلى إشراك إدارتي الإنتاج والتسويق في التحسينات المحدثة، فتهتم الأولى بمراقبة الجوانب الفنية للمنتج أو للطريقة الفنية للإنتاج ، والثانية تهتم بتقديم انطباعات وآراء عينة من المستهلكين، وعلى أساس دور أفعالهم واقتراحاتهم يتم إحداث التعديلات الممكنة ، خاصة فيما يتعلق بالمنتج لنصل إلى منتج نهائي قابل للتصنيع والتسويق، وبعدها يتم الانطلاق في إنتاجه ، إذا كان الأمر يتعلق بالمنتج أو استغلالها على مستوى العملية الإنتاجية في حالة طريقة الإنتاج، وأخيرا تسويقه.

ففي الواقع لا يأخذ نظام الإبداع التكنولوجي الشكل الخطي بل هو متداخل دائري أو حلقي، حيث يمكن أن يحدث تقدم وعودة إلى الخلف لبعض المراحل في المشروع المعين ؛ وذلك لإحداث تغيرات قبل المرور إلى المراحل الموالية ، وهذا من شأنه أن ينشئ نوع من الدوران حول نفس الفكرة كمحاولة لاستغلال كل المعارف والأفكار.

3- مرحلة التطوير:وتعتبر المرحلة الأخيرة، فالمؤسسة القائمة بالمشروع لا يمكن أن تأتي بمنتج يرضي جميع الرغبات أو يتناسب مع كل الاحتياجات ، سواء بتصورها الخاص أو حتى بالاستناد إلى دراسات سوقية، فالمؤسسة تقوم بوضع منتج معين ثم بعد تحقيق مستوى مقبول من النجاح تلجأ إلى اقتناء حصة أكبر من السوق [1]، وبالتالي تمارس نوعا من إعادة أو تجديد الإبداع والاستمرار في تطوير المنتج واستغلال جميع المعارف والأفكار حوله، أي البحث والاجتهاد المستمر والمتواصل لإحداث التغييرات الإيجابية للمحافظة على تنافسيتها وكسب حصص سوقية أكبر.

إن وضعية مشروع البحث والتطوير في نظام الإبداع التكنولوجي له تأثير كبير على المجازفة، بحيث كلما كنا خلف نظام الإبداع التكنولوجي ، كما ارتفعت درجة المجازفة أو الخطر في البحث والعكس صحيح أي كلما اتجهنا إلى الأمام قل تدريجيا الخطر مع حدوث اندماج ومجهودات قوية للتسويق.

---

[1]- م. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص ص 44 - 45.

ويمكن اعتبار المراحل الثلاثة الأولى (الفكرة، التصور، النموذج الأصلي) أكثر المراحل تميزا بدرجة عالية من المجازفة أو الخطر ؛ لكون الكيان النهائي للمنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج ونجاحه التجاري أو التسويقي يبقى احتماليا أو عشوائيا.

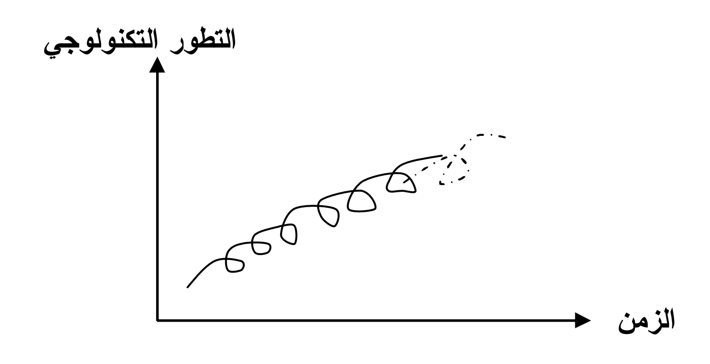
ثالثا: أهمية تجديد الإبداع التكنولوجي

ينحصر مضمون هذه العبارة في محاولة القيام بعملية إبداع معينة من جديد ، معنى هذا أنه عندما تتوصل مؤسسة ما إلى إبداع تكنولوجي معين ، فليس من الضروري أن يكون ذلك هو الأحسن على الإطلاق، أي أنه بإمكان أية مؤسسة في نفس المجال أو الاختصاص، بما فيها المؤسسة المعنية التوصل إلى نفس الإبداع وبكيفية أحسن، أي بمستوى جودة أعلى أو بتكلفة أقل.

وبهدف توضيح أكثر وأعمق لفكرة إعادة الإبداع التكنولوجي ، ندرج الشرح في العنصرين التاليين[1]:

1- أهمية الفكرة من الجانب النظري : كما ذكرنا سابقا فإن التطور التكنولوجي ينتهج في أساسه منهجا أو اتجاها حلزونيا، كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (2-4): الصورة الطبيعية للتطور التكنولوجي



المصدر: م. سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص43.

معنى ذلك أنه في مجال معين وبالنسبة لمنتج معطى يحدث تطوره عامة وعادة بصورة تدريجية، وعن طريق إجراء تحسينات طفيفة متتالية.

في الواقع إن انطلاقا من إبداع تكنولوجي معين، عادة ما يقوم المبدعون أنفسهم ، وتقوم المؤسسات الصناعية على وجه الخصوص بمحاولات قصد تحسين وتطوير منتجاتها ، إما تحت ظروف

[1]- م. سعيد أوكيل، المرجع سابق، ص ص 44 - 45.

المنافسةأو بغرض تحسينها أكثر فأكثر ، ومن هنا ينشأ نوع من الدوران حول نفس الفكرة كمحاولة استغلال كل المعارف والأفكار، وكل التصورات والتغيرات الممكنة.

2أهمية الفكرة على الصعيد العملي على المستوى التطبيقي وخاصة المؤسسة الصناعية، فإنه لا يمكن إنتاج منتج يرضي جميع الرغبات أو يتناسب مع كل الاحتياجات ، لذا فإنها تلجأ إلى إحداث تغييرات في بعض المواصفات أو الخصائص ، حتى تمكن تلك المنتجات من اقتناء حصة أكبر من السوق، فالعملية إذن تشتمل على القيام بإحداث تغييرات إيجابية ، ومنه يكاد يكون البحث والتطوير غير منتهي بمعنى أن نشاط البحث والتطوير يتحول إلى وظيفة بكاملها ، وهذه هي حقيقة الأمور في الدول الصناعية الكبرى.

أما في حالة عدم قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات جذرية، فإن ممارسة عملية الإبداع الجزئي هي التي تمكن من تحقيق أرباح، وعليه فالعملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات الصناعية، وخاصة الصغيرة منها والمتوسطة وتعتبر من بين الشروط التي تمكن من القيام بهذه العملية هي الاحتياط للقوى التنافسية ، ويتم ذلك خاصة عن طريق المتابعة المستمرة للمستجدات الجارية في كل من عالم التكنولوجيا والصناعة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي

إن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة مما يعني أن هناك عدة عوامل تتداخل في تكوينه وتطوره، ومما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الإبداعي أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز الإبداع التكنولوجي في ظروف معينة، ولا تكون كذلك في ظروف أخرى، ومع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي اهتمت بموضوع الإبداع التكنولوجي قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة فيه وفي هذا السياق تم تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة ، ذات التأثير المتبادل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي ، وهي: مجموعة الخصائص الشخصية ، مجموعة الخصائص التنظيمية ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

أولا: مجموعة الخصائص الشخصية

بما أن المبتكر هو نقطة البدء وإن خصائصه المهمة ذات علاقة بالإبداع التكنولوجي ، لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي ، الذي يختلف

الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها، وهي على وجه العموم يمكن ذكر بعض منها بإيجاز فيما يلي[1]:

1- الإنجاز الذاتي: حيث أن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي ، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشاكل تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدوها الرغبة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي.

2-الميل إلى التعقيد : حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، والواقع أن درجة التعقيد أخذت بالتزايد في الإبداعات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف ، هذا إلى جانب أن الإبداع التكنولوجي سواء في المنتج أو عمليات أو أساليب الإنتاج بحد ذاته ، يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

3- حالة الشك: وهذا ما يرتبط بالعنصر السابق ، فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المألوف وقد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات ، إذ تعتبر حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع الحد على كاهله الالتزام الذاتي ، ومواصلة التساؤل إلى النتيجة التي لابد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التوصل إلى الجديد.

4-النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبتكر يجد من القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء لهذا فهو ينفر من المحددات والقيود من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إطلاقه ، وربما هذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

يرى رئيس إحدى الشركات الفرنسية بأنه من الضروري إعطاء الحرية للمبدعين ، ذلك كونهم ينظرون لمشكلة واحدة ويحللونها من عدة زوايا[1].

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد، فهم لا يعملون في الفراغ، لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي ، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم

---

[1] - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص 129- 132.

[2]-Hugues-Arnaud Mayer, "Encourager l'innovation dans les PME françaises", propositions du groupe projet PME et innovation, France, 09 décembre2002, p06.

بالجمود والقيود،ولقد كشفت الدراسات أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات، وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.

وبما أن الإبداع التكنولوجي يمثل الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة سواء كان في المنتج أو أساليب أو طرق الإنتاج ، لهذا فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار والإبداع على مستوى الفرد المبتكر ، الذي قد يواجه عدة أشكال من الإعاقة التنظيميةحيث تكون البيئة الداخلية (الإنتاج الواسع،إستراتيجية قيادة التكلفة ...) مستقرة، وتكون البيئة الخارجية (عدم تغير الطلب في السوق إلا في المدى المتوسط أو الطويل) مستقرة. ولكن هذا لا يكون ملائما للمؤسسات القائمة على الإبداع ، فليس كل مؤسسة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الإبداع التكنولوجي لهذا لابد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية ، ويمكن أن نحدد فيما يأتي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي[1]:

1- إستراتيجية المؤسسة:يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسةقائمة على الإبداع ، أي تجعل الإبداع مصدرالميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي فيه، أو أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة، أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية.

2-القيادة وأسلوب الإدارة : تلعب القيادةدورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع التكنولوجي ، فالقيادات فيسلمة تشيع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل ، السياسات والمنتجات (الإبداع التكنولوجي).

في حين أن بعض أصحاب القيادة المحافظة ، تجد أن التغيير هو الخطر الذي يهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة أما إذا كان نمط القيادة يتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للابتكار والإبداع.

3- الفريق: إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين:

- خطر التخصص الذييمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة، مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

---

[1] - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص 135- 138.

- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة ، وحيث أن الإبداعات في المؤسسة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل الاختصاصات والوظائف ، فإن إشاعة الفرق في المؤسسة يمكن أن تمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز ودعم الإبداع التكنولوجي.

4- ثقافة المؤسسة:تعرف على أنها :« مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد »[1].

وبشكل عام فإن المؤسسات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في الإبداع التكنولوجي فإنها تتسم أيضا بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهياكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المؤسسة ، الحالة مما يجعلها غير متلائمة مع الإبداع وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد جديدة.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن علاقة البيئة العامة في المجتمع بالإبداع التكنولوجي، لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة ، على أساس أن أفراد المجتمع يهتمون بما هو جديد، فالأفراد المبتكرون يكونون على علم بتقاليد المجتمع ، تطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق اجتماعي ثقافي متميز ويتأثرون بطريقة التفكير ، وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع . ولا شك في أن الإبداع التكنولوجي يعتبر من الأحداث الكبيرة والمهمة لدى الأفراد والمؤسسات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة، ويمكن أن نشير فيما يلي إلى بعض العوامل البيئية العامة في المجتمع والمؤثرة في الإبداع التكنولوجي وهي[2]:

1مراكز البحث والتطوير والجامعات وهي التي توجد تقاليد كبيرة للبحث الأساسي ، ومساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ، ومساهمته في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات التكنولوجية سواء على مستوى المنتج أو طريقة أو عمليات الإنتاج . والواقع أن مراكز البحوث

---

[1]- بوحنية قوي، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء "، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 02-2003، ص71.

[2] - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 142.

والجامعات في المجتمع تساهم في خلـ ق تعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجــاد الخــصائص الراقية المهنية.

2- نظام البراءة:إن نظام حماية الملـ كية الفكرية وأساسه نظام البراءة يلعب دورا فعالا في إيجاد البعــد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين والمؤسسات المبدعة ، ومع أن مثل هذا النظام قد يحــد مــن انتــشار الإبداعات لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون، أو هي تحويل بالاحتكــار القــانوني المــصمم لحماية المبدعين من جهة، ويدفع الأفراد والمؤسسات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمان لاستمرار التفوق في السوق ، دون مواصلة الإبداعات واستمرارها كضمان للتفوق من جهة أخرى، فإن مثل هــذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبداع التكنولوجي ، بدون مقابل أو تعويض عادل للمبدعين ليكــون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبداع.

المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية

إن الأمر لا ينتهي عند معرفتفطلدادر الميزة التنافسية والحصول على ميزة تنافسية ، وإنما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتنمية ميزتها أو مزاياها التنافسية بهدف الحفاظ عليها ، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي بعد مضي مدة من الزمن ، إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد تفوقها التنافسيين .

في دراسة أجراها مايكل بورتر **(M .Porter)** على عشر دول وهي: أمريكا، إنجلترا، ألمانيا سويسرا، السويد، إيطاليا، الدانمارك، اليابان، كوريا، وسنغافورة، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية، هي تلك المؤسسات التي تداوم على الإبداع والتطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل[1].

وكما أشرنا سابقا، فإن الإبداع التكنولوجي يعتبر أحد أنواع الإبداع ، وهو يعتمد على الابتكار والتطوير. بعدتطرقنا إلى نظام الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة ، سنقوم في هذا الجزء من البحث بالتطرق إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخليةللميزة التنافسية (الموارد)، والمصادر الخارجية لها (استراتيجيات التنافس)، وبالتالي دوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية للميزة التنافسية

يجرناالحديث عن الإبداع التكنولوجي ومدى تأثيره على موارد المؤسسة، إلى الحديث عن كل الموارد التي ذكرناها سابقا، وهي ثلاثة موارد:

أولا: الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة

من خلال ما سبق ذكره، فإنه ي كفنا تقسيم الموارد الملموسة للمؤسسة إلى مواد أولية، معدات الإنتاج و الموارد المالية، وسنقوم بالتطرق إلى مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على هذه الموارد.

1- الإبداع التكنولوجي والمواد الأولية : إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية للإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي[2]:

- إذاكان الإبداع في المنتج ، فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد، أي ضرورة البحث عن موردين آخرين إذا اقتضى الأمر.

---

[1]- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 262.

[2]- Michel Merchesnay, Management stratégique, Gyrolles, 2eme édition, Paris, 1995, p 76.

- أما إذا كان الإبداع في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون أقل وضعيفة؛ ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية، ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر.

2-الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر ذلك على معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع [1]:

-إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج فإن ذلك يؤثر بدرجة كبيرة ، كونه قد يحتاج إلى مواد أولية جديدة فقط، خاصة إذا كانت معدات الإنتاج متعددة الاستخدامات .

-أما إذا كان الإبداع التكنولوجي في طرق أو وسائل الإنتاج فإن ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج ، مما يتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج أخرى جديدة أو عن طريق الكراء أو الشراء، وهذا يتوقف حسب إمكانيات المؤسسة المالية .

3-الإبداع التكنولوجي والموارد المالية تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالإبداع بأنها كبيرة وذات أمد طويل، خاصة إذا كان الإبداع في المنتج ، وهذا مقارنة مع الإبداع في معدات الإنتاج، ولذلك تجد المؤسسات مصاعب في الحصول عليها بالقدر المطلوب، فضلا عن ما يكتنف هذه العملية من مخاطر ، بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات، أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها[2].

فمن حيث مخاطر الإبداع التكنولوجي، تشير دراسة قام بها الأستاذ **Edwin Mansfiel** بهارفارد سنة1977، وبمساعدة من طلابه حول حصيلة عدد من مشاريع البحث والتطوير في 16 مؤسسة أمريكية، وتوصل إلى أن 27 % من المشاريع المدروسة شهدت نجاحا تسويقيا ونجاعة مالية[3].

مما يعني على الشركات أن تحقق عوائد كبيرة نسبيا لتغطي نفقات المشاريع الأقل نجاحا، إن التمويل يعتبر أهم مرحلة في كل نشاط إبداعي، فحتى في المرحلة السابقة لها وهي مرحلة صياغة الأفكار، ذلك أن غياب رأس المال يترك الأفكار مجرد خيال.

[1]- Michel Marchesnay, Ibid., p 76.
[2] - Hocine Rahim, op.cit., p 242.
[3]-بن مويزة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2005/2004، ص 72 .

ثانيا : الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة

من خلال ما سبق ذكره، فإنه يمكننا تقسيم المواردغير الملموسة للمؤسسة إلى الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، المعرفة.

1- الإبداع التكنولوجي والجودة - المعلومات: إن تبني الإبداع من قبل المؤسسة إنما تهدف من خلاله إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، إذ أن الإبداع يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف[1]، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان المستهلكين، حيث أن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية ، دون الدراسة الجيدة لرغبات المستهلكين، من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج .

وعليه، ومن أجل معرفة متطلبات السوق، فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات، حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط ، بل ضرورة الاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات، أو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي ، والذي يتطلب ضرورة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة والتي لها أشكال هي : اليقظة التكنولوجية أو العلمية (وتهتم بالمعلومات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة ومراكز البحوث والتطوير...)، اليقظة التسويقية أو التجارية (المعلومات الخاصة بالموردين والعملاء)، اليقظة الاجتماعية (كل المعلومات المتعلقة بالمجتمع)، إضافة إلى اليقظة التنافسية (التي تتعلق بالمعلومات الخاصة بالمنافسين في الصناعة) [2].

وبالتالي الإبداع التكنولوجي يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج، وزيادة رصيدها من المعلومات ، فهي تقضي اللجوء بشكل متزايد لها والاستخدام الذكي لهذه المعلومات[3]. مما يساعد على تنمية الميزة التنافسية لها .

2- الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا - طريقة الاستخدام : إن الإبداع التكنولوجي يحتم على المؤسسة أن تكون دائما في يقظة تكنولوجية ، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، سواء كانت المعلومات الحالية أو المستقبلية ، مما يساعدها على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية.

1- عماري عمار وبوسعدة سعيدة ،"الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وأفاق"، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 03، 2004، ص 51.

2 - Patrick Romagni- valerie Wild, L'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du Management, Paris, 1998, pp 19- 20.

3- بول ماتر، استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج (ترجمة حسن علي)،الطبعة الأولى ، دار الرضا للنشر، سوريا 2000، ص73.

ن الأمر لا يتوقف عند معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدم ة في الصناعة ، بل يجب على المؤسسة أن تعرف كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة، ويظهر ذلك جليا خاصة إذا كان الإبداع التكنولوجي جذريا، حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

3- الإبداع التكنولوجي والمعرفة: إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي، يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الكوادر المعرفية والنادرة ، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير، أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قا درة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد ، وبما يساهم في تطوير عمليات الإبداع التكنولوجي باستمرار، وذلك من خلال توليد الأفكار ونقلها متجسدة بمنتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في القيا م بإبداع تكنولوجي عام، مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تطور .

ثالثا: الإبداع التكنولوجي والكفاءات

في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت، وذلك كون أن الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة ، والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاته الكفاءات[1].

في إطار هذا السياق ، أصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه بـ "تسيير الإبتكارية"، هذه الإبتكارية تأتي من أفكار وآراء المبتكرين والمبدعين[2]، حيث أن نجاح الإبداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المسيرين بتحفيز وتشجيع العاملين[3].

ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة ، ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة منها[4]:

- بعث روح الثقة في أنفسهم، والحصول على التقديرات والشهادات وتمكنيهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العملية... ؛

1- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص ص 144-145.

2- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص269.

3- Hugues-Arnaud Mayer, op.cit., p06.

4- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص269.

- ترك بعض الحرية في الوقت، لأن منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل؛

- رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في إطار عملية البحث والتطوير.

كذلك يجب الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسات، والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط له و كذلك مراقبته، من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات[1].

ويمكن تلخيص تأثير الإبداع التكنولوجي على بعض موارد المؤسسة في الجدل الموالي :

الجدول رقم (2-1): الاستثمارات الملموسة وغير الملموسة والإبداع

	الإبداع في المنتج	الإبداع في طرق الإنتاج	الاستثمارات المبرمجة
المعدات		×	شراء أو كراء الآلات
المواد	×		الإمدادات
الكفاءات		×	التكوين
العمليات(طريقة الاستخدام)		×	التنظيم والتنسيق

Source : Michel Marchesnay, op. cit., p76.

من خلال ما سبق ذكره يتبين لنا بأن الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة لا يكتفي بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب ونهج تغيير وتجديد الاستثمارات ؛ للمحافظة أو زيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات، وهذا كله من أجل تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية، التي تعني المحافظة على الميزة التنافسية، التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءاتها المحورية .

لذا يجب على المؤسسة أن تعمد إلى تحديد حصيلة مواردها وكفاءاتها، الأمر الذي يتطلب تبني توجها استراتيجيا تجاه الموارد والكفاءات التي تشكل أساس الميزة التنافسية في الحاضر والمستقبل، وينبغي أن لا تهمل استمرارية الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج إيجابية في المدى

---

[1]- Dimitri Weiss et autres, Les références les ressources humaines, édition organisation, 3[eme] tirage, Paris, 2001, p 430.

القصير،فذلك سيؤدي حتماً إلى حدث إلى تقادم وتآكل هذه الموارد والكفاءات ، الأمر الذي يقودها إلى تقهقر مكانتها التنافسية في السوق لصالح منافسيها، ومن تم تضاءل ميزتها أو مزاياها التنافسية.

المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية للميزة التنافسية

دائما في سياق الحديث عن دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وبعدالتطرق إلى كيفية تأثير الإبداع التكنولوجي في المصادر الداخلية للميزة التنافسية والمتمثلة في الموارد، فإن الموضوع يحتم علينا كذلك كيف يؤثر الإبداع على المصادر الخارجية للميزة التنافسية، وبالتالي تنمية هذه الميزة التنافسية.

أي أننا سوف نقوم بتوضيح مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات التنافس الثلاث ، أي كيف يحافظ على الميزة التنافسية، وكذلك تنميتها وفق ما تقتضيه ظروف المنافسة.

أولا : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية خفض التكاليف

إن توجه المؤسسة نحو الإبداع التكنولوجي بغية الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق ، من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد من صناعات غير متوقعة [(1)].مما يحتم على المؤسسة التفكير في الإبداعات التكنولوجية التي تسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وتنميتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- إن المؤسسات التي تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج، تتحمل تكلفة أقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة؛ مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات؛

إن-إزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية ، أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي؛ يؤدي إلى تدنئة في التكاليف [(2)]؛

- إن الأبعاد الفعلية والحقيقية لعملية الإبداع التكنولوجي هي التخفيض من التكاليف بصفة عامة ، والتكلفة الوحدوية على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث أن تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة، وعند ما يتوصل إلى هذا فهو يمكن من

---

[1]- Paul Miller, Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, Paris, 1997, p11.
[2]- Sylvain Lenefle, "Compétition par l'innovation et organisation de la conception dan les industries amont le cas d 'Usinor, " thèse de doctorat en science de gestion (non publiée), Université de marne –la –vallée- Françe, 2001, p 91.

ترشيد أكثر للعمليات الإنتاجية من تحقيق هوامش أكبر ، وبالتالي ضمان بقاء وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية[1]؛

إن تبني التحسينات الدورية تماشيا ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا العملاء، وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم فيها؛ وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية، هذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد للبحث والتطوير في الجودة وتدنئة تكلفة تحقيقها.

ثانيا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز

إن تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز يمكن التطرق إليه من خلال النقاط التالية:

- يمكن للمؤسسات التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية ، مقارنة بتكاليف المدخلات، وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة وبالتالي الحفاظ على ميزة التمييز وتنميتها؛

- إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي من خلال إضافة مكون جديد، أو تطوير جديد إلى العملية ؛ يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجاتها وإضافة سمة جديدة، ويمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته ، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون؛ يؤدي إلى تميز المنتج؛

- تسعى المؤسسة من خلال توجهها نحو الإبداع التكنولوجي إلى تحسين المنتج ،أي تحسين صورة المنتج في نظر العملاء، حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المنافسة وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج. ومن الأمثلة المشهورة في ذلك ، نجد شركة مايكروسوفت (**Microsoft**) الأمريكية، حيث تقوم هذه الشركة بتقديم كل سنتين نسخ جديدة من أنظمة الاستغلال (**Windows**) للسوق [2].

من خلال ما سبق ذكره حول تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية تدنئة التكاليف وإستراتيجية التمييز، فإن المؤسسة مهما كانت إستراتيجية التنافس التي تنتهجها، فإنه من شأن الإبداع

---

[1]- م. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص ص 38-39.

[2]- Gilles Bressy – chaistain Konkuyt, Economie d éntreprise, Dalloz, 7eme édition, Paris, 2004, p 295.

التكنولوجي أن يساهم في تنمية ميزتها التنافسية ، ولكن عليها أن تراعي في ذلك ظروف السوق ورغبات المستهلكين .

ويوضح الجدول التالي مدى مناسبة طبيعة الإبداع التكنولوجي من أجل تنمية الميزة التنافسية.

الجدول رقم (2-2): الإبداع والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

إشكالية الإبداع في قطاع الصناعة	إستراتيجية المؤسسة	
	تدنئة التكاليف	التمييز
نوع الإبداع	الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج	الإبداع التكنولوجي في المنتج

Source : Sylvain Lenefle, op. cit., p98.

من خلال الجدول يتبين لـ نا بأنه بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجيةتدنئة التكاليف ، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية؛ ينبغي لها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو طرق الإنتاج.

أما المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز كمصدر لميزتها التنافسية، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها؛ ينبغي لها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج.

ثالثا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التركيز

كما ذكرنا سابقا، فإن إستراتيجية التركيز تهتم بجزء من الصناعة، وقد تأخذ شكل التركيز على أساس تكلفة أقل، أو التركيز على أساس تفرد المنتج.

وبالتالي فإنه أمام المؤسسة ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية، خيارات حسب طبيعة إستراتيجية التركيز من خلال ما يلي[1]:

- إذا كان التركيز علىأساس التكلفة الأقل، فإنه على المؤسسة التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو طرق الإنتاج؛

- أما إذا كانت ميزة التركيز على أساس تمييز المنتج، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج.

[1]- Sylvain Lenefle, op. cit., p98.

وبعد التطرق إلى دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية، من خلال معرفة كيفية تأثير الإبداع حسب طبيعته على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، يتبين لنا بأن الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف، وهذا ما يمكن ملاحظته ، فعندما يكون التغير عاليا في صناعة معينة فإن مدخل التحسين المستمر هو الذي يمكن إتباعه ، وفي هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية طويلة الأجل، وإنما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر، الذي يمكن وصفه بمجموعة من السباقات في كل واحد منها ، هناك ميزة تنافسية محدودة ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية كبيرة أو طويلة الأمد ، إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين .

أما في حالة الصناعة التي يكون فيها معدل التغير محدودا وبطيئا ، فإن مدخل الإبداع الجذري يحل صناعة محل صناعة وعملية ومنتج جديدين محل عملية ومنتج سابقين، هو الملائم وفيه يمكن العمل على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأرباح التي تأتي نتيجة عملية الإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال الاستثمار الكبير في البحث والتطوير ، وأصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسة من الإبداعات التكنولوجية الجذرية، ورغم أنها تتسم بطول المدة الزمنية اللازمة لذلك إلا أنه كونه جذريا ، وتعاقب الإبداعات التكنولوجية حتى في المدى الطويل يمكن المؤسسة من أن تحقق من خلالها الميزة التنافسية المستدامة [1].

المطلب الثالث: استمرارية المزايا التنافسية

كم من الوقت سوف تستمر الميزة أو المزايا التنافسية بعد استحداثها ؟ هذا هو السؤال الذي يواجهنا، ما ذا يعني استمرارية الميزة أو المزايا التنافسية ؟ بافتراض أن المؤسسات الأخرى تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمدهم المزايا التنافسية. ويجب الإشارة هنا إلا أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد ، وإنما تكون هناك سلسة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر .

وتعتمد الإجابة على ثلاثة عناصر [2]. هي عوائق التقليد، قدرة المنافسين، الديناميكية العامة لبيئة صناعة معينة، من شأنها التأثير على إستمرارية الميزة أو المزايا التنافسية للمؤسسة وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

---

[1]- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص ص 27-28.
[2]- شارلزهر وجاريت جونز، المرجع سابق، ص 217.

أولا : عوائق التقليد

إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد ، والذي تمارسه عدد كبير من المؤسسات التي تفضل انتظار نجاح منتجات جديدة ؛ وذلك من اجل الدخول في السوق بمنتجات متشابهة [1]، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضا من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيئ لها الفرصة لإنشاء القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، وقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية ، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية .

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن سمعه طيبة لدى المستهلك، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون ، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد ، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة ، وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية .

1- تقليد الموارد: بصفة عامة يمكن القول بأن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها ، تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية: مثل المباني والمصنع والتجهيزات، إن مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن الحصول عليه.

أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد (المحاكاة)، ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى، حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة.

ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة ، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك[2].

ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارات التقنية بشكل أسهل نسبيا ، أما بصدد

---

[1]- Claude Demeure, Marketing, édition Dalloz, Paris, 4eme édition, 2003, p 150.

[2]- شارلزهر وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 219.

المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات يسهل عملية نشر تلك المهارات، وتمتاز إستراتيجية التسويق الناجحة بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظرا لأنها مرئية .

وفيما يخص المهارة التقنية ، فيمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع (وهي وثيقة تسلم لحماية اختراع)، يمكن أن تؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد، إذ يحصل المبتكر أو المخترع بموجب هذا النظام على حماية مدتها عشرون (20) سنة، إبتداءا من تاريخ إيداع الطلب، وهذا حسب النصوص التشريعيةالمتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر ، حيث من السهل نسبيا استخدام نظام براءة الاختراع في حماية المركبات الكيميائية من التقليد مثلا [1].

2- تقليد الكفاءات: تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقا رنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير الملموسة)، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، وحيث أن الكفاءات (القدرات) تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارا ت والعمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها .

إن الطبيعة غير المرئية للكفاءات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد ، من الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة ، والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لد يهم من أولئك الذين ينتمون لهذه المؤسسة، إلا أن قدرات المؤسسة نادرا ما تكمن في شخص واحد ، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، ومن الممكن ألا يكون هناك شخصا واحدا داخل المؤسسة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها .

وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من المؤسسة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للمؤسسة إلى الفشل .

وحيث أن الموارد الملموسة وغير الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات، نجد أن الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤ سسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد)، مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

---

[1]- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم 07- 03- المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424، الموافق لـ19 يوليو سنة 2003، الباب الثاني، القسم الثاني، المادة9، ص 22.

ثانيا: قدرة المنافسين

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليدالمزايا التنافسية للمؤسسة ، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك انه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوفتجد نأنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا .

ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد .

ثالثا : ديناميكية الصناعة

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج.

ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما بعد بتجديدات المنافسين، على سبيل المثال وفي مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحسابية خلال العقدين الأخيرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد ، وانعكاسا للتطوير المستمر نجد أنه في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات استحوذت شركة (**APPLE**) على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لمفهوم التجديد الذي بدأته، ومن ثم في عام 1982 امتلكت (**IBM**) زمام المبادرة من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة (**IBM**) مزايا التنافسية لصالح صانعي ذوي طاقات عالية مثل "كومباك "، ثم جاء دور هذه الشركة فقدت في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات مزايا التنافسية لصالح شركات أخرى ، مثل (**DELL**) التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين [1].

---

[1]- شارلزهر وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 222-223 .

وبهذه الطريقة استطاعت تلك الشركات فرض أسعار أقل من أ سعار "كومباك "، وأخيرا وجدت (DELL) أنه من الصعب الإبقاء على مزاياهم التنافسية في مواجهة عمليات المحاكاة السريعة لإستراتيجياتها من قبل المنافسين، التي تبيع الحاسبات من خلال الطلب بالبريد .

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن استمرار المزايا التنافسية للمؤسسة ، يرتكز على ثلاثة عوامل هي:مدى صعوبة عوائق التقليد قدرة المنافسين على محاكاة التجديد ، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية وعند ما تتسم عوائق التقليد بالسهولة والـ يسر، فإن ذلك يؤدي إلى كثرة المنافسين القادرين على التقليد ، وتتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة ، ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة ، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا بأن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما:

- مصادر داخلية: متمثلة أساسا في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي تتطلب توفر مجموعة من الشروط حتى تكون كمصدر حقيقي للميزة التنافسية، والمؤسسة مطالبة باستغلالها أحسن استغلال.

- مصادر خارجية: متمثلة أساسا في إستراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة الأقل، تمييز المنتج، التركيز).

كما يجب الإشارة إلى أن العلاقة بين المصادر الداخلية والخارجية هي علاقة تكاملية، حيث أن تنفيذ أحد استراتيجيات التنافس يتطلب توفير الموارد التي تناسبها من أجل الحصول على الميزة التنافسية، كما يجب الإشارة إلى الدور الذي يلعبه الإطار الوطني كمساعد للمؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية .

إن الأمر لا ينتهي عند تحقيق ميزة تنافسية ، وإنما يتطلب من المؤسسة السعي دائما لتنمية ما تحققه من ميزة ومزايا تنافسية، إذا كان هدفها التألق في بيئة الأعمال، وذلك عن طريق الإبداع التكنولوجي (حسب طبيعته ودرجة) لما يتيحه من منتجات أو وسائل (طرق) إنتاج جديدة، وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية وتنميتها من خلال:

- الإبداع في المنتج، إذا كانت الميزة التنافسية من درجة منتج متميز؛

- الإبداع في طريقة أو أسلوب الإنتاج، إذا كانت الميزة التنافسية من درجة منتج ذو تكلفة أقل.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة توفير كل المتطلبات والعوامل المساعدة على نجاح مشاريع الإبداع التكنولوجي.

كما أن استمرارية الميزة التنافسية تتوقف على مجموعة من العوامل (عوائق التقليد، قدرة المنافسين، ديناميكية الصناعة) تعمل كمحدد لذلك.

الفـــصل الثالث:

دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

تمهيد:

لقد كان القطاع الصناعي في الجزائر مركزافي القطاع العام، وعليه كانت تعتمد إستراتيجية التنمية الاقتصادية، حيث ركزت الدولة جهودها في الفترة السابقة على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة، أما اليوم فهي تشجع رجال الأعمال للاستثمار في هذا القطاع.

ويعتبر قطاع صناعة العطور أحد القطاعات التي يسيطر عليه ا القطاع الخاص، إذ نجد عدة شركات جزائرية فيه، ولقد وقع اختيارنا على إحدى الشركات التابعة له، وهي شركة روائح الورود لصناعة العطور.

ولكي تتمكن الشركة من مواجهة التحديات والمنافسة، كان عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية في صناعتها، والعمل على تنميتها من خلال الاستثمار في الإبداع التكنولوجي.

يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- تقديم شركة روائح الورود لصناعة العطور؛
- الميزة التنافسية للشركة والمحيط الذي تنشط فيه؛
- مصادر الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة؛
- دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للشركة.

المبحث الأول: الميزة التنافسية لشركة روائح الورود وأثر المحيط

سنتناول في هذا المبحث، الذي يعتبر مدخلا للدراسة الميدانية، عرض المنهجية المتبعة في الدراسة، الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وأخيرا أثر المحيط الذي تنشط فيه.

المطلب الأول: مدخل للدراسة الميدانية

أولا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها

1- منهج الدراسة: لقد اعتمد الباحث في الجزء النظري من هذا البحث على المنهج التحليلي في الكشف عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرض إلى مصادرها، وكيف يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية.

أما في الجزء التطبيقي سيعتمد منهج الدراسة الميدانية الذي يعتمد بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المعطيات المتوفرة عن الشركة ، وتحليليها وإسقاطها على ما تم التوصل إليه من نتائج في القسم النظري.

وهو ما يعني أن الدراسة ستزاوج ما بين المنهجين التحليلي والوصفي في اختبار الفرضيات، والوصول إلى نتائج البحث المطلوبة، مع اللجوء من حين لآخر إلى المنهج الإحصائي .

2- أدوات الدراسة ومجالاتها: في إطار تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، استخدم الباحث الأدوات التالية:

- **الإحصاءات:** وتتمثل في مختلف المعطيات الإحصائية المستقاة من إدارة المؤسسة ، المتضمنة في مختلف الوثائق والجداول بمختلف مصالح الشركة، والتي تعكس وضعيتها التنافسية.

- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من بين الوسائل البحثية لجمع البيانات والمعلومات، وقد اعتمدا الباحث بشكل كبير على أسلوب المقابلة، وهذا نظرا لطبيعة البحث.

- **الملاحظة:** تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون في جمع المعلومات ، والمقصود هنا الملاحظة العلمية التي تسير وفق منهج غائي محدد يستهدف الكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة ، عناصرها والعلاقة التي تربط بينها.

أما مجالات الدراسة فيمكن تحديدهما كالآتي:

- **المجال المكاني:** اقتصرت دراسة المحيط الخارجي بشكل كبير على المستوى الوطني، مع الإشارة إلى بعض الأسواق خارج حدود الوطن.

- **المجال الزماني**: إن دراسة الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها. اقتصرت على السنوات الخمس الأخيرة، أي خلال الفترة 2001- 2005.

- **مبررات اختيار المؤسسة**: وقع اختيارنا على المؤسسة موضوع الدراسة ، استنادا إلى الدوافع والمبررات التالية:

- باعتبارها أول شركة في الجزائر مختصة في القطاع الذي تنشط فيه.
- توفرها على العناصر المطلوبة للدراسة.
- سمعة المؤسسة داخل قطاع الصناعة الذي تنشط فيه.
- ربحية المؤسسة ومزاياها التنافسية.

ثانيا: تقديم مجموعة ورود

تقع مجموعة ورود بالمنطقة الصناعية بكوينين - دائرة الوادي- ولاية الوادي، وتتربع على مساحة قدرها 25000 م^2، ويشتغل بها أكثر من 500 عامل وعاملة[1].

وتتشكل مجموعة ورود من 07 شركات هي[2]:

1- شركة روائح الورود (**Parfums Wouroud**): وتعتبر أولى شركات المجموعة وأكثرها عراقة في الجزائر تواصل صنع العطور منذ نشأة الشركة الأم (شركة عطور ورود) سنة 1963.

2- شركة الوليد للطباعة والتغليف: (**El -Walid Emballages & édition**): أنشئت في 06 جانفي 1998 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 200.000.000 دج، بداية الاستغلال كانت في 01 مارس 2001، وهي تهتم بكل الأنشطة المتعلقة بالتغليف والطباعة من مادة البلاستيك والزجاج ومن أهم ما تتميز به:

- توفرها على خط تحويل وتلوين وزخرفة الزجاج (معالجة السطوح) التي كانت بالأمس القريب تتم خارج الوطن، وبالعملة الصعبة، والذي تحتاجه شركة روائح الورود وشركات أخرى ويعتبر هذا الخط الوحيد في شمال إفريقيا (هذا إلى غاية سنة 2004)، حيث يتميز بتكنولوجيا جديدة ونظيفة.

---

[1]-محمد البشير جديدي، دليل مجموعة ورود، الوليد للتغليف والطباعة، الوادي، الجزائر، 2004، ص 06.
[2]- موقع مجمع الورود على الانترنت: http://www.wouroud.com/rubrique.php?id=3&lg=fr تاريخ التصفح:2006/07/05.

- كلمتنوعات البلاستيك الخاصة بصناعة العطور تأتي من أوروبا ومن بريطانيا وإيطاليا على الخصوص والآن تنتج على مستوى شركة الوليد.

3- شركة الوفاء للتعمير والبناء (El -Wafa Urbanisme): أنشئت في 19 جويلية 2000 برأس مال اجتماعي يقدر بـــ 10.000.000 دج ، وهي تهتم بكل الأنشطة التي تختص بأشغال البناء والتعمير.

4- شركة الورود لمواد التجميل والصابون (Wouroud Cosmetics): أنشئت في 08 جانفي 2001 برأس مال اجتما عي يقدر بـــ 10.000.000 دج،تقوم بالأنشطة التالية : صناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل ، ولقد تم إنشاء هذه الشركة بهدف التكامل بينها وبين الشركة الأم (شركة روائح الورود)

إضافة إلى تلك الشركات هناك ثلاث أخرى، أنشئت حديثا وهي:

- شركة الوصل للأشغال العمومية (EL -Wasl Travaux publics) :أنشئت في 07 فيفري 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـــ 10.000.000 دج، وتقوم بعدة أنشطة منها إنجاز الطرق، السدود، الجسور...الخ، وبدأت الشركة في النشاط منذ النصف الأول من سنة 2005.

- شركة الوسيلة للإعلام (El – Wassila Multimédia): أنشئت في 30 نوفمبر 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـــ 20.000.000دج، المقر الاجتماعي لها بـــ دالي إبراهيم – الجزائر العاصمة – وهي متخصصة في الاتصال والسمعي البصري، وتقوم بالأنشطة التالية:

- تحرير المجلات والكتب.
- الإشهار، تنظيم المعارض والصالونات.

وهي حاليا تقوم بتحرير مجلتين هما : مجلة أخبار ورود (**wouroud.Info**)، ومجلة وردة الرمال (**Rose de sable**).

- شركة الواحات للنقل (El -Wahat Transports): أنشئت حديثا في سنة 2006، وهي متخصصة في نقل البضائع، وتقوم بعملية الربط بين الموردين والمستهلكين .

ثالثا: تقديم شركة روائح الورود

1- تأسيسها: يعود تاريخ تأسيس هذه الشركة إلى الشركة الأم (شركة عطور ورود)، التي تم تأسيسها سنة 1963، التي تعتبر أول شركة في الجزائر متخصصة في صناعة العطور، حيث قام بتأسيسها مجموعة من الشركاء، وكان مقرها في الجزائر العاصمة، ثم بعد ذلك انفرد بها أحد الشركاء، وقام

بنقلها إلى ولاية الوادي ،أين أعلن ع ن إنشاء شركة روائح الورد فـــي 15 جويليـــة 1983 بالمنطقـــة الصناعية بكوينين.

2- أنشطتها: تقوم الشركة بتصميم، تطوير، إنتاج وتسويق مواد العطور التالية:

- ماء التزيين (Eaux de toilette).
- مزيل الروائح (Déodorants).
- مناديل معطرة (Pochette parfumées).

ولقد مرت تشكيلة منتجات الشركة، قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن، بأربعة أجيال:

- الجيل الأول (1986): حيث عمدت الشركة إلى إنتاج أولى منتجاتها، والمتمثلة في ماء التزيين، وقـــد بدأت بالمنتجات التالية: Oscar- Sixième sens.

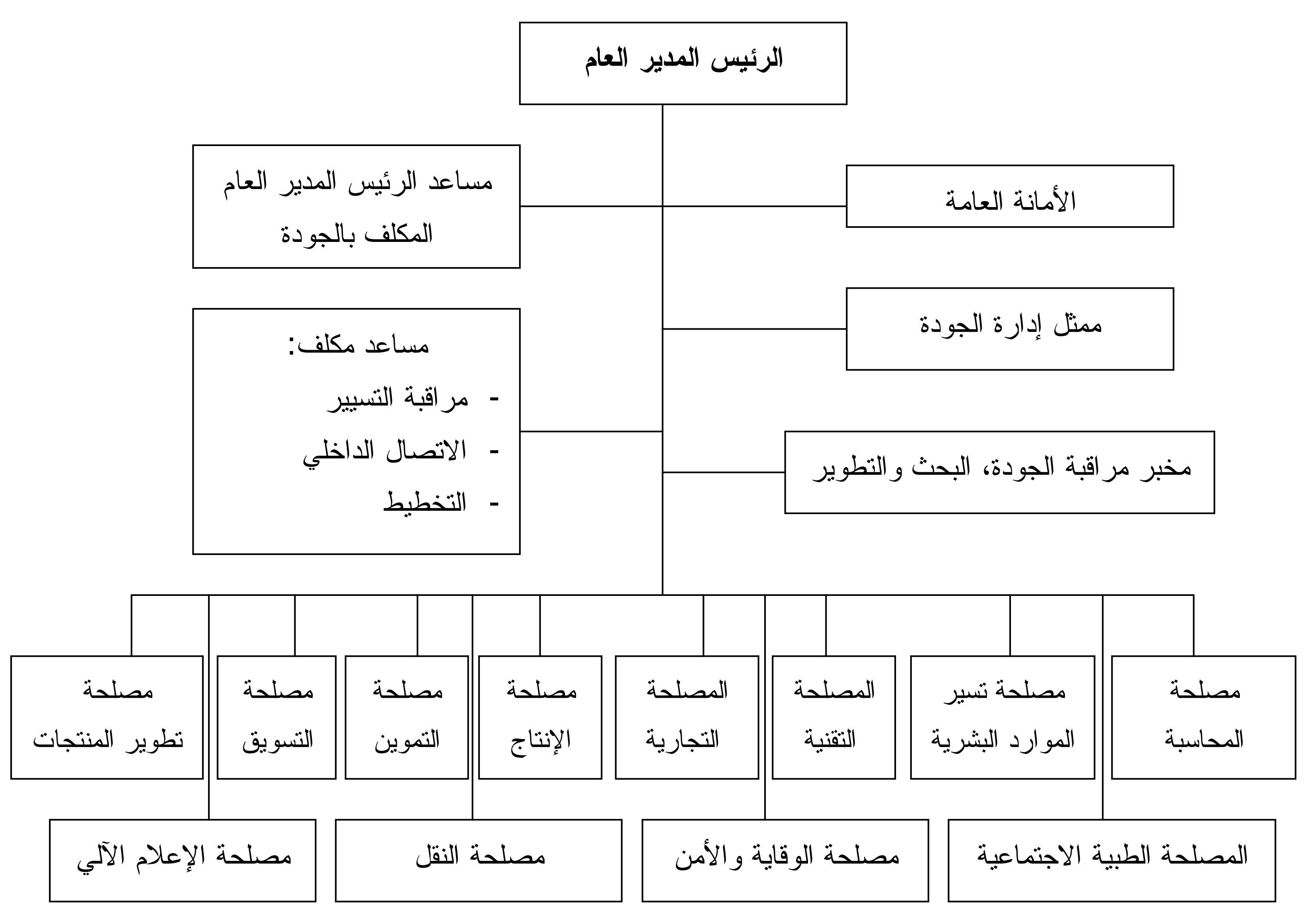
- الجيل الثاني (1990): حيث توجهت الشركة إلى إنتاج مزيل الروائح (Déodorant)، وذلك في إطار توسيع تشكيلة منتجاتها.

- الجيل الثالث (1995): إنتاج منتجات جديدة من ماء التزيين ذات التكنولوجيا المتطورة ، متمثلة أساسا في: Mawja، Danésia ، Borane ، Elu .

- الجيل الرابع (2000): إنتاج منتجات من ماء التزيين، تحت اسم Plutôt(منـــتج موســـمي)، وMagic (منتج خاص بالأطفال).

3- الهيكل التنظيمي للشركة: يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود



المصدر:الأمانة العامة

من خلال الشكل رقم (3-1) يتبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود يتكــون مــن المصالح التي تحتاجها صناعة العطور، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدنا في هذه الدراسة بإيجاز في النقاط التالية:

-مساعد المدير العام المكلف بالجودة : يعتبر مستشار الرئيس المــدير العــام فيمــا يخــص جــودة المنتجات، حيث يلجأ إليه المسؤول الأول في كل مرة.

- ممثل إدارة الجودة : مهمته الأساسية العمل على نشر نظام الجودة داخل الشركة بمختلف المــصالح، حيث يعمل على السير الجيد لنظام إدارة الجودة بالشركة.

- **مخبرمراقبة الجودة، البحث والتطوير** : ويقوم بدور تقني بحت حيث يعمل على المراقبة التقنية للمواد الأولية، والمنتجات نصف نهائية، المنتجات النهائية وفقا لمعايير محددة مسبقا.

-**مصلحة تسيير الموارد البشرية** : تهتم بتسييرومراقبة العمال بحيث تعتبر المسؤولة عن استقطابهم، توظيفهم، تكوينهم، دفع الأجور والعلاوات.

- **مصلحة تطوير المنتجات** : مهمتها الأساسية هي تطوير المنتجات الحالية، والبحث عن منتجات جديدة وفق رغبات الزبائن وظروف المنافسة.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية لشركة روائح الورود

انطلاقا من تواجدنا بالشركة ودراستنا لمختلف أنشطتها، لاحظنا أن شركة روائح الورود تتميز بميزة المنتج المتميز أي ميزة تنافسية من درجة منتج متميز، وهو ما سنحاول تحليله من خلال ما يلي:

أولا: العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة

من العوامل المساعدة على تميز منتجات شركة روائح الورود نجد ما يلي:

1- الإجراءات التقديرية: تتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار وكل ما يساعد على التعريف بالمنتجات ونوعية الآلات المستخدمة، حيث نجد مثلا الآلة الخاصة التي تنتج منتج Féminin آلية 100%، إذ يكفي إدخال المزيج (المادة الأولية) للآلة حتى يخرج المنتج بشكله النهائي، إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة، مما يكسبهم المهارات التي تتطلبها الصناعة.

2- الروابط والعلاقات: حيث يمكن أن تأتي خاصية تمييز المنتج لأي مؤسسة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة وعلاقة المؤسسة بالمتعاملين من جهة ثانية، والتي تأخذ الأشكال التالية:

- **الترابط التكنولوجي بين أنشطة المؤسسة** :حيث أن كل المنتجات من ماء التزيين مثلا، يستخدم فيها نفس (الآلات) التكنولوجيا، وخطوط الإنتاج مترابطة.

- **الروابط (العلاقات) مع الموردين** : إذ نجد بأن شركة روائح الورود تربطها علاقات جيدة مع موردين خاصة بعد إنشاء شركة الوليد والتي عوضت العديد من الموردين الأجانب الذين كانت تتعامل معهم قبل ذلك.

- **الروابط(العلاقات) مع قنوات التوزيع**: إذ نجد بأن روائح الورود تعمل على إيصال منتجاتها إلى تجار الجملة في مختلف المناطق، وذلك من خلال توفرها على شاحنتين للنقل تتوفر فيهما كل الشروط من أجل الحفاظ على سلامة المنتج، واحدة تحمل ما مقداره 100 طن من المنتجات، وأخرى تحمل ما مقداره 20 طن، إضافة إلى ذلك فإن الموزعين الخاصين بالشركة هم الممثلين التجاريين لها.

3- الرزنامة:أي ميزة السبق في دخول قطاع الصناعة ، وهو ما يتجلى بوضوح لدى الشركة محل الدراسة، حيث تعتبر الأولى في دخول صناعة العطور في الجزائر مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين داخل القطاع.

4-التكامل: يساهم التكامل في تميز المؤسسة ومنتجاتها ؛ وذلك من خلال توجهها نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل الذي نجده في الشركة الذي يأخذ شكل التكامل الأمامي، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة، وتهدف من وراء ذلك إلى ما يلي:

- تجنب اللجوء إلى الغير؛

- الإشراف على عملية التوزيع من خلال عمال الشركة ؛

- التقليل من مصاريف النقل ، هذا مقارنة إذا ما تم كراء أو استخدام وسائل نقل أخرى من خارج المؤسسة.

كما يمكن الإشارة إلى أحد العوامل الذي من شأنه أن يكون قد ساعد المؤسسة في حصولها على ميزة المنتجات المتميزة، وهو التكامل الخلفي للشركة على مستوى المجمع، وذلك من خلال توجه إدارة المجمع إلى إنشاء شركة الوليد للتغليف والطباعة، حيث أصبحت شركة روائح الورود تقوم باستيراد قارورات الزجاج وهي شفافة (دون تلوين أو رسوم) وتقدمها لشركة الوليد التي تقوم بمعالجة سطوحها مما يوفر عليها مبالغ مالية هامة، حيث أن 80 % من منتجات الوليد موجهة لشركة روائح الورود، وكما أشرنا إليه فإن الوليد تعتبر الوحيدة على المستوى الوطني التي تقوم بمعالجة سطوح القارورات (تلوين، رسم، زخرفة، ترميل)، مما يتيح لشركة الورود ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين.

5- الخبرة والتعلم: نتيجة حصولها على ميزة السبق في الدخول إلى القطاع ، فإن الشركة محل الدراسة تراكم لديها كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال العطور، وتكون أكثر من تلك التي يمكن أن يكسبها أي منافس في القطاع، فإذا نظرنا إلى تقسيم العمال حسب السن نجد الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): توزيع عمال الشركة حسب السن

السن	أقل من 30	30-45	أكثر من45
النسبة من مجموع العمال	30 %	41 %	30 %

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

من خلال الجدول يتضح لنا بان أكثر من 70 % من العمال سنهم أكثر من 30 سنة وهو مايؤكد على أن عمال الشركة يتمتعون بخبرة طويلة، مما يكسب الشركة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

وبعد الانتهاء من ذكر نوع الميزة التنافسية لشركة روائح الورود نشير إلى بعض العوامل المؤثرة عليها سلبيا:

- **عامل الموقع**: إذ نجد بأن موقع الشركة في ولاية الوادي ،البعيد عن العاصمة والولايات الكبرى للوطن من شأنه التأثير على الميزة التنافسية خاصة في حالة دخول شركات جديدة في القطاع ، وتمتلك نفس الإمكانيات، ويكون موقعها أحسن من موقع شركة روائح الورود ؛

- **عامل الإلحاق**: حيث نجد غياب ما يسمى بتجميع أو إلحاق بعض الأنشطة والمنتجة للقيمة مع بعضها، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة.

ثانيا: نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية

يمكن دراسة نطاق التنافس للشركة من خلال النقاط التالية:

1- نطاق القطاع السوقي: حيث يمكن ملاحظة ما يلي:

- تنوع مخرجات الشركة (ماء التزيين، مزيل الروائح، المناديل المعطرة).

- تنوع زبائن الشركة، إذ أن منتجات الشركة موجهة إلى كل فئات المجتمع، حيث تصنف إلى:

- الرجال، مثل: (Top secret, Oscar).
- النساء، مثل: (Mawja, Danésia, Féminin) .
- الأطفال، (ماء التزيين Magic).

2-النطاق الرأسي : تنتهج الشركة إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي، وذلك من خلال اعتمادها على وسائل التوزيع الخاصة بها.

3- النطاق الجغرافي: هو يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها الشركة، حيث يمكن تصنيفها بالنسبة لشركة روائح الورود إلى ما يلي:

-على المستوى الوطني : للشركة موزعون معتمدون في الوسط (الجزائر العاصمة)، الشرق(قسنطينة، سطيف)، الغرب(وهران)أي تركز على ثلاث مناطق ، أما الجنوب الجزائري فإن مقر الشركة جعلها لا تفكر في اعتماد موزعين لها، أما حاليا فبدأ التفكير في التوجه نحو الجنوب.

-على المستوى العالمي للشركة خبرة في التصدير، حيث بدأت منذ سنة 1994 مع إنشاء مصلحة التسويق لتصل إلى منتجات روائح الورود إلى عدة دول من العالم نذكر منها : الخليج العربي(أين بدأت أولى عمليات التصدير)، ليبيا، جنوب إفريقيا، المكسيك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في الوقت الحالي ، وإن كانت عمليات التصدير مازالت مستمرة إلا أنها أقل، مقارنة بسنوات سابقة، وذلك بسب عدة صعوبات نذكر منها:

- التكاليف العالية للنقل؛

- ثقل إجراءات التصدير.

المطلب الثالث: محيط شركة روائح الورود

في إطار تحليل الميزة التنافسية لأي مؤسسة، فإن ذلك يتطلب دراسة محيطها ، حيث سنحاول إلقاء الضوء ولو بشكل سريع على المحيط العام، المحيط الصناعي والمحيط الداخلي (من خلال تحليل سلسلة القيمة).

أولا: المحيط العام

وسنعتمد هنا على بعض التقارير الخاصة بالاقتصاد الجزائري ، ويمكن إيجاز عناصر المحيط العام فيما يلي:

1- التكنولوجيا والحكومة: بالنسبة للتكنولوجيا على المستوى الوطني فإن هناك تأخرا كبيرا، والدليل على ذلك حصول الجزائر على أضعف نقطة في عامل التكنولوجيا حسب تقرير التنافسية العربي لسنة 2005 بـ 2.67 من مجموع 12 دولة، أما عالميا فقد احتلت المرتبة 96 من أصل 112 دولة، أما بالنسبة للحكومة فإنه يمكن الإشارة إلى أحد العوامل والمتمثل في شيوع الفساد الإداري ، أي انتشار

ظاهرة الرشوة مثلا، إذ احتلت الجزائر المرتبة ما قبل الأخيرة حسب تقرير التنافسية العربي لسنة 2005 [(1)].

2- العوامل الاقتصادية:على مستوى العوامل الاقتصادية عرفت الجزائر ارتفاعا مستمرا في معدلات النمو الاقتصادي،حيث وصل إلى 5.3% سنة 2005 [(2)]. أما معدل التضخم فقد وصل إلى 1.06% بعدما كان 4.02% سنة 2001،وبالتالي تحسين القدرة الشرائية للمستهلك، كما بلغ الدخل الفردي الخام 3100 دولار سنة 2005، بعدما كان 1550 دولار سنة 2003 [(3)]، وهو ما يعني تحسين القدرة الشرائية للمستهلك وبالتالي إمكانية استخدام العطور ، ولعل مايؤكد ذلك نتائج أخر عملية سبر الآراء التي قامت بها الشركة، وحسب دراسة أجراها الممثلون التجاريون للشركة بولاية عنابة على مجموعة من المستهلكين (97 شخص ذكر، أنثى) في بداية سنة 2006، و في سؤال حول استخدام العطور من عدمها فكانت نسبة 98% من المستجوبين أنها تستخدم المنتجات العطرية[(4)].

3- العوامل الاجتماعية والثقافية:هناك عدة عوامل اجتماعية وثقافية من شأنها التأثير على استعمال العطور، منها تزايد خروج المرأة (عاملة، طالبة...و)هي التي تستخدم العطور أكثر من الرجال ، إضافة إلى تنامي متطلبات المستهلكين بسبب العلاقات الاجتماعية ، وهو ما يساعد على زيادة استخدام العطور، كما أن المجتمع الريفي الجزائري أقل استعمالا للعطور.

4- العوامل البيئية:بالنسبة للعوامل البيئية، فإنه وحسب مؤشر الاستدامة البيئية *، والذي يتضمن قوانين وأنظمة المحافظة على البيئة فقد احتلت الجزائر المرتبة 70من بين 150 دولة، وهي بذلك في موقع متوسط[(5)]، وبالتالي لا توجد مشاكل بيئية يمكن أن تعيق إنتاج العطور في الجزائر.

[1]- تقرير التنافسية العربية 2005، ص ص 14،12.
على الموقع http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/files/AWCR2005.pdf
تاريخ التصفح :2006/03/25 .
[2]- عن مقالة لـــ عبد الوهاب بوكروح، " صندوق النقد الدولي يستعد لنشر تقرير إيجابي جدا على الجزائر"، جريدة الشروق اليومي،العدد1702، بتاريخ 2006/06/03 ص05.
[3]- قلش عبد الله، "أثر الشراكة الأوروجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد29، جويلية2006. على الموقع :
http://www.ulum.nl/b150.htm
تاريخ التصفح:2006/11/14
[4]- عن وثيقة صادرة من مصلحة التسويق، شركة روائح الورود، سنة2006.
[5]- زيدان محمد- بريش عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)، الكتاب الجامعي للمؤتمر العلمي الأول حول لأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة2005، ص19.

ثانيا: المحيط الصناعي لشركة روائح الورود

يتميز قطاع العطورفي الجزائر بكثرة المنافسين ، سواء كانوامحلين أو أجانب ، ومع ذلك تحتل شركة روائح الورود مركز الصدارةفي الحصة السوقية مقارنة بمنافسيها المحليين ، إذ تمتلك نسبة20%من السوق، وسنحاول دراسة المحيط الصناعي للشركة في هذا الجزء من خلال تحليل قوى المنافسة[1]،ولمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 3-1.

1-تهديد الداخلون الجدد والمنتجات البديلة : بالنسبة للداخلين الجدد فإن قوة تهديدهم تعتبر إلى حد كبير دالة على ارتفاع حدة المنافسة وجاذبية الصناعة، غير أنه بالنسبة لشركة روائح الورود لا تمثل تهديدا، وذلك لتوفر مجموعة من عوائق الدخول منها :اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، أثر الخبرة، احتياجات رأس المال خاصة بالنسبة للشركات الجزائرية أما بالنسبة للشركات الأجنبية فإن هذه الحواجز لا تشكل عائقا كبيرا بالنسبة إليهم، وبالتالي فهم يشكلون تهديد حقيقيا بالنسبة للشركة.

أما بالنسبة إلى المنتجات البديلة ، وهي تتمثل في تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب مشابه، مثل:العطور بدون كحول ومواد التجميل، الصابون...الخ، فإن تهديدها ما زال ضعيفا،خاصة العطور غير الكحولية نظرا لارتفاع أسعارها في السوق.

2- قوة مساومة الموردين والمشترين : بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإنه يمكن إيجازها في توفر البدائل للمنتج الذي يبيعونه، مع أهميته بالنسبة للشركة، كذلك صعوبة لجوء المؤسسة إلى التكامل الرأسي الخلفي، وتوفيرها لكل احتياجاتها بنفسها، إذن فهي لا تشكل تهديدا.

أما بالنسبة لقوة مساومة المشترين ، فهي ليست عالية، وذلك بسبب توفر عدد كبير من المشترين وبحجم كبير، إضافة إلى أنهم لا يشكلون عامل ضغط للمساومة على التخفيضات في السعر.

3-شدة المزاحمة مابين المتنافسين والقوة النسبية لأصحاب المصالح : بالنسبة لشدة المزاحمة ما بين المتنافسين فإنها عالية جدا، وذلك لتوفر عدة شروط نذكر منها: درجة نمو عالية للصناعة، استغلال الطاقة بنسب عالية، تميز المنتج، عدد كبير من المنافسين المحليين والأجانب.

أما بالنسبة للقوة النسبية لأصحاب المصالح ، بما أنه لا توجد هناك نقابات ولا حملة أسهم في شركة روائح الورود؛ذلك كونهاخاصة ذات الشخص الوحيد ،فإنها لا تشكل تهديدا . أما بالنسبة للدولة

[1]- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري، رئيس مخبر مراقبة الجودة، البحث والتطوير، بتاريخ 09/18/ 2006..

فإنها تشجع الاستثمار الخاص عموما مثل هذه الشركات وإنشاء مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة، فهي لا تشكل تهديدا.

ثالثا: تحليل سلسلة القيمة لشركة روائح الورود

انطلاقا من مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والأنشطة اللازمة لـ هذه الصناعة، والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة ،فإنه يمكن تمثيل سلسلة القيمة لشركة روائح الورود كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): سلسلة القيمة لشركة روائح الورود

	الإمدادات الداخلية	الإنتاج	الإمدادات الخارجية	التسويق والبيع	الخدمة
البنية الأساسية	تاريخ وتقاليد كبيرة في مجال العطور				
إدارة الموارد البشرية	جذب عمال متخصصون		توظيف مخطط وتدريب مستمر		
التطوير التكنولوجي		عتاد وتجهيزات متطورة		الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك	
التموين	وصول ملائم للمواد الأولية		مكانة جيدة للمنتج		
	وسائل نقل الخاصة بالشركة	- إنتاج من جودة عالية - التزام بالمواصفات	- إمكانية التسليم المرن	- الاهتمام بالإعلان	- إمكانية الإرجاع

الهامش

الهامش

المصدر: من إعداد الطالب

1- الأنشطة الأساسية: وهي تتمثل في الأنشطة التالية:

- الإمدادات الداخلية والإنتاج :بالنسبة للإمدادات الداخلية فإنه يدخل في هذا الإطار بشكل أساسي: استيراد قارورات الزجاج شفافة (دون أي معالجة ثم معالجتها على مستوى شركة الوليد ، لواحق القارورات (المضخة أو الضاغطة)،المادة العطرية المركزة والقارورات الخاصة بمزيل الروائح التي تستورد كلها من أوروبا خاصة، إضافة المواد المحلية وهي: الكحول، العلب(الكرتون)، السدادات، حيث تخزن هذه المواد في مخازن خاصة وملائمة لها، ويتم مراقبتها من طرف مخبر مراقبة الجودة.

أما بالنسبة للإنتاج، فإن الأمر يختلف حسب طبيعة المنتج ، ويمكن إيجاز مراحل الإنتاج لمختلف المنتجات كما يلي:

- ماء التزيين: إنتاج المزيج(المادة العطرية+ كحول+ ماء+ملون في بعض المنتجات) ! التعبئة إضافة اللواحق(المضخة، الغطاء) !التجميع ثم بعد ذلك التعليب ! التغليف بالسيلوفان ! الشكل النهائي للمنتج.

- بالنسبة لمزيل الروائح: ملئ القارورة ! وضع المضخة الغلق الأولى(غلق المضخة في القارورة) ! الغلق النهائي(وضع الغطاء) ! الملئ في الأكياس الخاصة بمزيل الروائح.

- بالنسبة للمناديل المعطرة : ورق خاص بالمنديل ! وضع قطرتين من المادة العطرية في كل وحدة (كيس صغير) ! التغليف.

أما بالنسبة لمنتج **Coffret cadeau**: فهي عبارة عن تجمع من ثلاثة منتجات في الأساس، حيث نجد قارورتين من ماء التزيين (حجم كبير وآخر صغير)إضافة إلى مزيل الروائح ، ونشير هنا إلى أن هذه المنتجات الثلاث تحمل نفس الاسم.

المراقبة وتتم على مستوى مخبر مراقبة الجودة، إذ نجد أنه يقوم بمراقبة المنتجات قبل وأثناء وبعد الإنتاج من كل الجوانب المادية والكيميائية.

أما صيانة الآلاتفنجد أن هناك صيانة دورية للآلات من خلال صيانة الآلات كل 40 ساعة عمل.

- **الإمداداتالخارجية التسويق والمبيعات** : بالنسبة للإمدادات الخارجية، أين تتم عملية تجميع وتخزين المنتجات التامة على مستوى مخزن خاص وتتم عملية جدولة الطلبيات بشكل دوري (أسبوعي)، وذلك بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج، مصلحة التسويق والمصلحة التجارية أين يتم ترتيب الطلبيات مع مراعاة المخزون والإمكانيات المتوفرة.

أما بالنسبة لأنشطة التسويق ، فإن الشركة تهتم بها من خلال قيامها بالإعلانات في المجلات والجرائد،إضافة إلى الشاركة في المعارض الوطنية والدولية حيث تخصص الشركة سنويا نسبة 2.7 % من رقم أعمالها، للاتصال والتعريف بمنتجاتها(1).

---

[1]- Le Groupe Wouroud, Une PME au Coeur de la Mondialisation, Symposium de l'ISG – El Oued, 6 & 7 avril 2002, p30.

- **الخدمة** أجل تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين ، فإن الشركة تضمن جودة المنتج، وكذلك إمكانية الإرجاع في حالة وجود عيب فيه.

1- الأنشطة الداعمة: وتتمثل في الأنشطة التالية:

- **التموين** هي تخص الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة ، والمستعملة في سلسلة القيمة، وبالنسبة لشركة روائح الورود تشمل أساسا:

- شراء المواد الأولية مثل: قارورات الزجاج، المادة العطرية المركزة،الكحول...الخ.
- شراء المواد الأخرى المستهلكة في جانب الأصول، كالآلات ومختلف التجهيزات.

- **التطوير التكنولوجي**: حيث تعتبر الشركة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة، إذ تعتبر الشركة الأولى التي استعملت الترميز(**le code barre**) لمنتجاتها في الجزائر، وذلك منذ سنة1993[1]، كذلك يظهر اهتمامها بالتطور التكنولوجي من خلال وجود مصلحة خاصة بتطوير المنتجات التي تهدف إلى:

- البحث عن طرق إنتاج جديدة؛
- البحث عن منتجات جديدة؛
- العمل على التحسين المستمر للمنتجات.

- **إدارة الموارد البشرية** تولي الشركة عناية هامة لإدارة الموارد البشرية، وهي تهتم بمسار العامل داخل المؤسسة ومنها ما يلي:

- استقطاب العمالة المطلوبة؛
- التوظيف على أساس الخبرة والكفاءة المطلوبة حسب المنصب؛
- استخدام الحوافز والعلاوات؛
- القيام بدورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة؛
- حصول العامل على أجر تنافسي.

---

[1]- عن دليل ورود، مرجع سابق، ص16.

- **هيكل المؤسسة**: يشمل هيكل شركة روائح الورود على الأنشطة التي يقوم بها الرئيس المدير العـــام وكذلك المتعلقة بكل المصالح التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.

إذ من خلال الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة ، يتبين لنا درجة التركيــز العاليــة علــى الجودة والبحث وتطوير المنتج ات، حيث نجد مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالجودة، ممثــل إدارة الجودة، مخبر مراقبة الجودة والبحث والتطوير، إضافة إلى مصلحة تطــوير المنتجــات ، كــل ذلــك يساعدها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من درجة منتج متميز.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود

سنحاول في هذا الجزء معرفة مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

المطلب الأول: المصادر الداخلية

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة ، ويمكن تصنيف موارد شركة روائح الورد إلى المجموعات التالية:

أولا: الموارد الملموسة

تتمثل أساسا في: المواد الأولية، معدات الإنتاجية، الموارد المالية.

1- المواد الأولية: وهي تتمثل أساسا في المدخلات التي تحتاجها صناعة العطور من أجل تحويلها في شكل مخرجات(منتج)إذ نجد أن المواد الأولية التي تشتريها الشركة محل الدراسة تتمثل فيما يلي[1]:

- **الكحول**هذه المادة متوفرة في الجزائر ، إذتوجد مؤسسةوحيدة تابعة للدولة محتكرة هذه المادة ، و لقد شكلت نسبة11.37% من حجم المشتريات لسنة2005.

-**المادة العطرية المركزة** : وهي أساس صناعة العطور حيث تعتبر الفاصل بين منتج وآخر، وتتوقف جودة المنتجات النهائية بنسبة كبيرة عليها وهذه المادة تستورد من أوروبا بالتحديد ، أين يوجد هناك عدة شركات عالمية متخصصة ولقد شكلت نسبة16.28% من حجم المشتريات لسنة2005.

- **القارورات الخاصة بمزيل الروائح** تأتي من الخارج بريطانيا، إسبانيا وفرنسا بالتحديد، وهذه القارورات التي تكون مصنوعة من الألمنيوم الخاصة بمزيل الروائح ،شكلت نسبة 13.07% من المشتريات من المواد الأولية لسنة2005.

- **المضخات**: تعتبر من اللواحق وهي ذات أهمية كبيرة في تحديد جودة المنتج من عدمه، حيث إذا كانت غير صالحة (نوعية رديئة)فلا معنى لوجود المنتج حتى إذا كانت المادة العطرية المركزة ذات جودة عالية، ولذلكتلجأ الشركة لاستيرادها، حيث شكلت نسبة 20.83% من مجموع المشتريات لسنة2005.

---

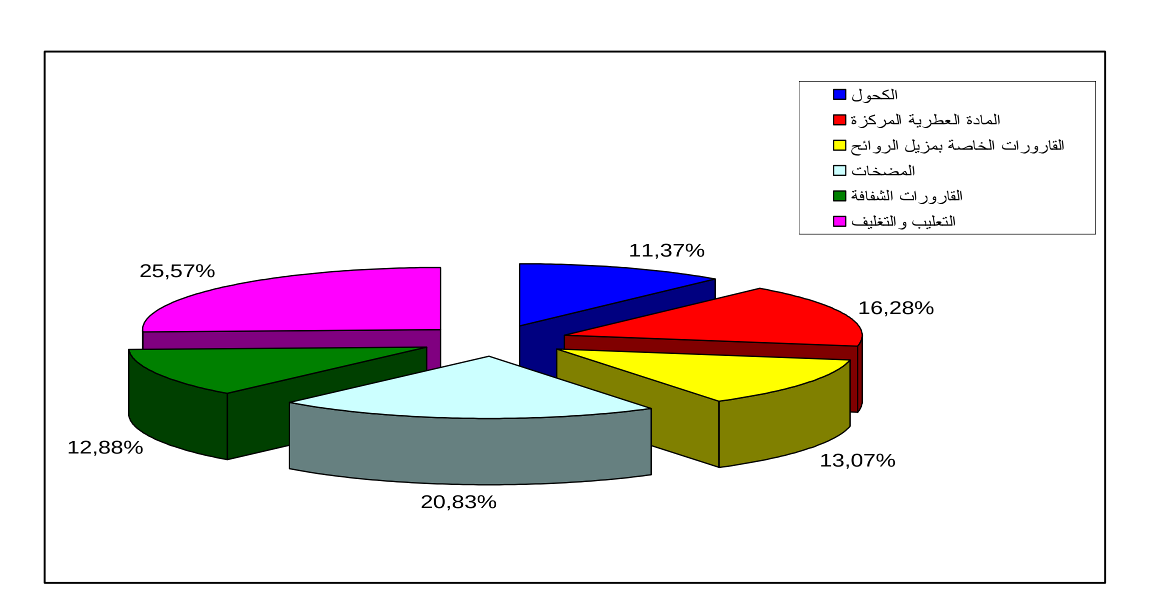
[1]- عن مقابلة مع السيد: علي نجيب باي، رئيس مصلحة التموين، بتاريخ 09/19/ 2006.

- **القارورات الشفافة**: أي مكان وضع المزيج (تعبئته)، هذه القارورات التي تكون مصنوعة من الزجاج الخاصة بماء التزيين، وتتوقف أهمية هذه القارورات في كونها تضمن سلامة وجودة المزيج ، كذلك أن شكلها له دور فعال في جاذبية المستهلك للمنتج النهائي ، إذشكلت نسبة 12.88% من حجم المشتريات لسنة2005.

-**مواد التعبئة والتغليف** : أي كل ما يتعلق بالعلب التي توضع فيها المنتجات ، والتغليف المقصود به هنا هو غلاف القارورة، حيث تتم عملية معالجة القارورات الشفافة على السطوح (معالجة السطوح) من خلال التلوين، الترميل، الرسومات . والتي تؤثر على الشكل الخارجي للمنتج ، حيث أن هذه القارورات التي تكون مصنوعة من الزجاج الخاصة بماء التزيين، كانت الشركة تقوم باستيرادها من الخارج إضافة إلى غلاف السيلوفان . لكن حاليا ومنذ إنشاء شركة التوليد، أصبحت تقوم بذلك على مستواها، ولقد شكلت نسبة25.57% من حجم المشتريات لسنة2005.

من خلال ما سبق ذكره حول المواد الأولية نلاحظ أن هناك مواد محلية(وطنية)، وأخرى مستوردة (أجنبية)، وهو ما يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-3) :المواد الأولية لشركة روائح الورود



المصدر: مصلحة التموين

إذن يتبين لنا بأن المواد الأولية المستوردة تمثل نسبة 63.06%،أما المحلية تمثل ما نسبته 36.94%، ولمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم 3-2.

كذلك يجب الإشارة إلى أن جميع المواد الأولية تخضع لمراقبة مخبر مراقبة الجودة، من أجل معرفة نتائجها، ذلك تخزينها في مخزن خاص به كل الشروط التي تحتاجها مثل هذه المواد ، وذلك من أجل المحافظة عليها واستغلالها في أحسن الظروف.

2- معدات الإنتاج: وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي ، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة. ويمكن تقسيم هذه الآلات المتواجدة في الشركة محل الدراسة إلى:

- الآلات المتخصصة: ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة، وتضم الآلة المتخصصة في إنتاج منتج Féminin (ماء التزيين)، حيث تقوم بإنتاج هذا المنتج فقط، كذلك الحال بالنسبة للآلة الخاصة بإنتاج المناديل المعطرة، حيث تقدم لها المادة الأولية فتخرج علىشكل منتج نهائي ، أي أنها آلية 100%.

- الآلات غير المتخصصة: ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدامات العامة، وهي تلك التي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة ، ونجدها كذلك عند المنافسين في القطاع، وهي تتمثل أساسا في تلك الخاصة بتعبئة قارورات ماء التزيين، مزيل الروائح، وكذلك الخاصة بالغلق والتغليف.

3- الموارد المالية: أجل حصول الشركة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج ، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، حيث أنه ومن أجل وصول الشركة إلى ما هي عليه الآن احتاجت إلى حوالي197 مليون دينار مقسمة إلى[(1)]:

- البنية التحتية: 92.000.000 دج.

- تجهيزات الإنتاج: 105.000.000 دج.

ثانيا: الموارد غير الملموسة:

بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها غير الملموسة، لكن من خلال اللقاءات التي أجريت مع إطارات الشركة فإنه يمكن ذكر هذه الموارد فيما يلي:

1- الجودة والمعلومات: بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، حيث نجد أن شركة روائح الورود تهتم بها، وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي

---

[1]- Le Groupe Wouroud, Une PME au Coeur de la Mondialisation, op. cit., p08.

لها، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.

أما بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة، فإنها تعمل جادة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين[1]:

- **مصدر داخلي**: أي داخل حدود الشركة، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة، التي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة.

- **مصدر خارجي**: أي خارج حدود الشركة، خاصة من الموردين والعملاء، حيث يخبر الموردون الشركة بكل ما هو جديد في المواد الأولية (شكل ونوعية القارورات، المادة العطرية المركزة، المضخات...)، كذلك الحال من قبل العملاء، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم الجديدة، وبالتالي العمل على إشباعها.

2- التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل: بالنسبة للتكنولوجيا، والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، حيث نجد أن الشركة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة، حيث استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها منها [2]:

- إدخال الكمبيوتر في الفوترة والتسيير واستعمال الفاكس منذ 1987.

- أول شركة في الجزائر تنشئ موقعا على الانترنت سنة 1994.

- استخدام أحدث التكنولوجيا في مجال مراقبة جودة العطور.

أما فيما يخص معرفة طريقة العمل، فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان، وبما أن الشركة محل الدراسة تعود جذور تأسيسها إلى سنة 1963، أي أنها تملك تقاليد عريقة في قطاع نشاطها، مما يعني توفرها على خبرات هائلة، وهذا مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها بالحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها.

3- المعرفة: وهي تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو المجزأة على مستوى المؤسسة، وبما أن هناك مدة طويلة نسبيا للشركة، وهي تنشط في نفس الصناعة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة، وذلك من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها الشركة بحضور متخصصين في الصناعة، مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف.

---

[1]- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري، مرجع سابق.

[2]- عن دليل ورود، دليل ورود، مرجع سابق، ص 16.

ثالثا: الكفاءات

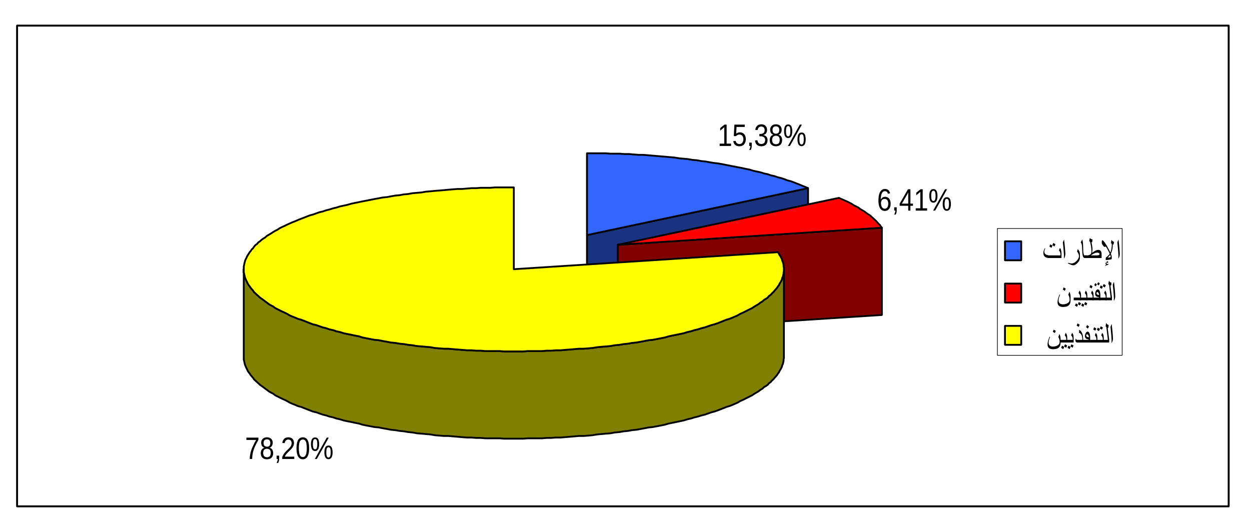
كما أشرنا إليه في الجزء النظري، فإن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العملية، التي يتولد عنها خلق القيمة.

يحتل المورد البشري في أي مؤسسة مكانة هامة جدا من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تتميز شركة روائح الورود بتوفيرها على مجموعة من المهارات، حيث أن الشركة توظف156عاملا مقسمين كما يلي:

- الإطارات: 24
- التقنيين: 10
- التنفيذيين: 122.

ويمكن تمثيل عمال الشركة في شكل نسبة، كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (3-4): تصنيف عمال الشركة حسب الموقع في الهيكل التنظيمي



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

حيث نجد أن الإطارات بالشركة يمثلون ما نسبته 14.74%وهي تشمل رؤوساء المصالح ، المساعدين للرئيس المدير العام والمتخصصين، أما التقنيين فيمثلون7.05%، وأخيرا المنفذين (التنفيذيين) فهم يمثلون أكبر نسبة والمقدرة بـ 78.20%.

إن توفر الشركة محل الدراسة على هذا العدد من العمال، إضافة إلى الخبرة المتراكمة وتوفير ظروف العمل المناسبة، هو ما أهلها للحصول على ميزة تنافسية.

من خلال ما سبق ذكره، وما توقفنا عنده داخل الشركة، تبين لنا توفرها على موارد ملموسة وغير ملموسة من درجات عالية، إضافة إلى وجود كفاءات تتمتع بالخبرة الكبيرة في الصناعة،

المطلب الثاني: المصادر الخارجية

في إطار تحليلنا لمصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وبعد تطرقنا إلى موارد الشركة كمصادر داخلية محتملة لهذه الميزة، فإن توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الرئيس المدير العام للشركة، تم اختياره ثاني أحسن مسير في الجزائر في سنة 2001[1].

ومن أجل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية، وتوافرها بشكل مناسب على الأقل في المدى المتوسط، فإن القائمين على الشركة محل الدراسة اختاروا إستراتيجية التمييز في المنتج.

أولا: صفات منتجات الشركة:

نجد أن منتجات الشركة تتصف ببعض الصفات، التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها تتميز عن بقية المنافسين، نذكر منها:

1- التصميم: تتميز منتجات الشركة بتصاميم تخضع للمعايير العالمية، وتتوافق مع اسم المنتج وطبيعته (سواء للرجال ،للنساء أو للأطفال) ، فمثلا نجد منتج ماء التزيين الذي يحمل اسم Mawja، وهو مخصص للنساءمعبئ في قارورة تأخذ شكل الموجة (موجة البحر) مع الإشارة إلى أن هذه التصاميم تتوافق مع احتياجات الزبائن.

وحسب دراسة أجراها الممثلون التجاريون للشركة بولاية عنابة، تبين بأنه من بين معايير اختيار المنتج (العطور)، شكل القارورة، وقد أوضحت الدراسة بأن 43 شخص يأخذونه بعين الاعتبار أثناء الشراء[2].

2- الجودة: تتميز منتجات شركة روائح الورود بالجودة العالية، وهذا نتيجة جودة المواد الأولية المستخدمة، والتي تأتي من طرف أكبر المتعاملين على المستوى العالمي.

1- عن دليل ورود 2004، مرجع سابق، ص05.

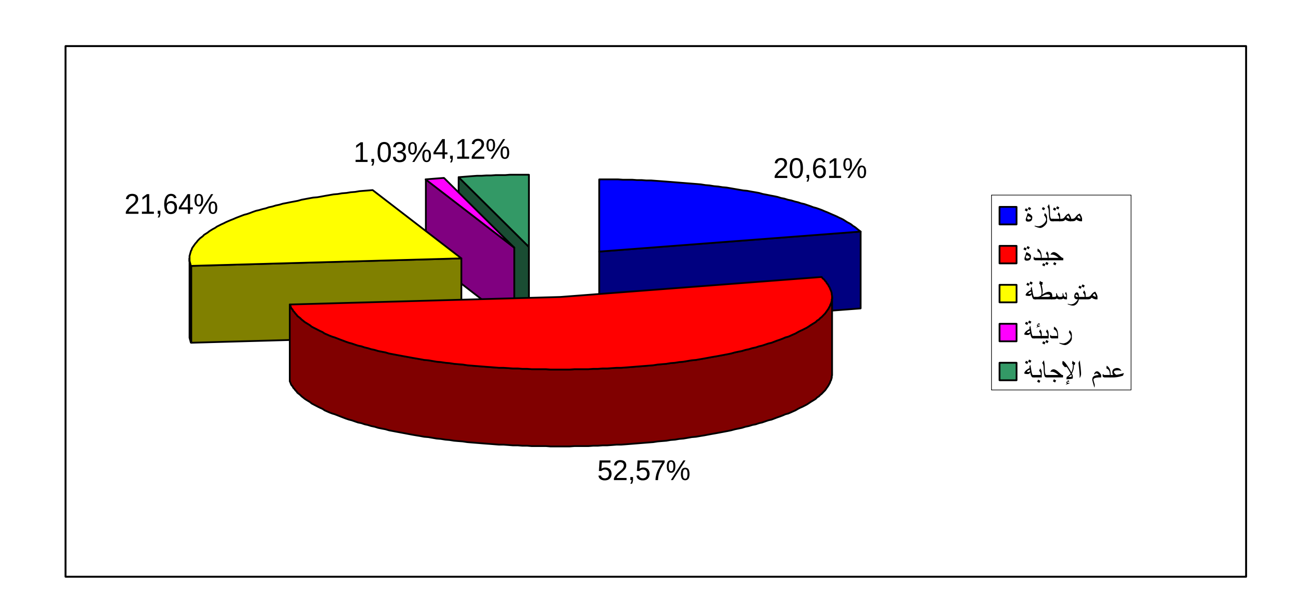
2- عن وثيقة صادرة من مصلحة التسويق، مرجع سابق.

أما من حيث العلامة التجارية فقد خلصت الدراسة التي أجريت بمدينة عنابة، وهي تعتبر أخر عمليات سبر الآراء التي قامت بها الشركة، وفي سؤال حول تقييم المستهلكين لعلامة روائح الورود، حيث أقترح على المستهلكين أربع اقتراحات فكانت النتائج كما يلي[1]:

ممتازة: 20، جيدة: 51، متوسطة: 21، رديئة: 01، عدم الإجابة:04.

ويمكن تمثيل هذه النتائج في دائرة نسبية، كما يلي:

الشكل رقم (3-5): نظرة المستهلكين لعلامة روائح الورود



المصدر: مصلحة التسويق

ويتبين من الشكل أن نظرة المستهلك إلى منتجات روائح الورود تتراوح بين جيدة وممتازة بنسبة 75%، وهو ما يؤكد جودة منتجات روائح الورود.

3- خدمة الزبائن: تهتم الشركة محل الدراسة بخدمة زبائنها، وذلك من خلال الاهتمام بآرائهم وانشغالاتهم والعمل على إشباعها إذ نجد داخل الشركة سجلا خاصا بآراء الزبائن، حيث يقوم من خلاله المستهلك بتسجيل كل ملاحظاته ، وحسب القائمين على هذا فإن ثقافة دفتر أو سجل الزبائن ما زالت دون المستوى على العموم رغم وجود بعض المستهلكين الذين يهتمون بذلك.

أما خارج حدود الشركة فإنه ، ومن خلال المشاركة في المعارض الجهوية والوطنية، فإن الشركة تقوم على الأقل مرة أو مرتين في السنة، بعملية جمع سبر الآراء من خلال استمارة توزع

---

[1]- عن وثيقة صادرة من مصلحة التسويق، المرجع السابق.

على زوار المعارض ، أين تكون الفرصة أحسن من أجل التواصل مع المستهلكين ومعرفة حاجاتهم من أجل العمل على إشباعها.

ثانيا: مزايا إستراتيجية شركة روائح الورود

إن اختيار الشركة محل الدراسة لإستراتيجية التميز في المنتجات يوفر لها عدة مزايا ، واستنادا إلى نموذج قوى المنافسة يمكن ذكر جزء منها فيما يلي:

1- المنافسون: إن تبني شركة روائح الورود لإستراتيجية التميز في المنتجات يشكل صمام أمان، وذلك من خلال مبدأ الولاء للعلامة، والصورة الجيدة للمنتج في ذهن المستهلك.

2- المشترون (العملاء): إن صورة المنتج المتميز يجعل الشركة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، طالما أنه يشبع حاجاتهم.

3- الموردون: بما أن إستراتيجية الشركة قائمة على فلسفة التمييز أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، فإن تهديد الموردين يكون ضعيفا على الشركة، وهذا لأن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار المواد الأولية، إضافة إلى ذلك فإن تعدد الموردين يشكل ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

4- الداخلون الجدد: يعتبر كل من تميز المنتجات والولاء للعلامة، عوائق دخول بالنسبة للشركات الأخرى الداخلة إلى القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها، ذلك لأن القيام بذلك يكلفها كثيرا.

5- المنتجات البديلة: إن تهديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا ، لعدم قدرة هذه المنتجات على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات شركتهم[1].

ثالثا: نقائص إستراتيجية شركة روائح الورود

كما أشرنا إليه في الجانب النظري فإن لكل إستراتيجية نقائص أو عيوب، يجب على الشركة أخذها بعين الاعتبار وذلك من أجل تجنبها أو التقليل منها على الأقل ، إذ يمكن تلخيص النقائص الخاصة بإستراتيجية شركة روائح الورود في النقاط التالية:

- مدى قدرة الشركة على الوفاء بتميز منتجاتها، وهذا في المدى الطويل ، إذ يجب على المؤسسة أن تضمن الحفاظ على خصائص منتجاتها في المدى الطويل؛

- الاهتمام المفرط بجودة وتمييز المنتج، مما قد يتسبب في سعر إضافي مرتفع؛

1- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري ، مرجع سابق.

- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

ومما سبق ذكره يتبين لنا بأن المصدر الخارجي للميزة التنافسية للشركة ،يتمثـل أساسـا فـي اختيار إستراتيجية التمييز كإستراتيجية للتنافس، لكن يجب الإشارة إلا أن الشركة مطالبة بالعمل علـى الاستغلال الأمثل لمزايا هذه الإستراتيجية، والتقليل من نقائصها التي تشكل خطرا يهددها.

ويمكن إيجاز مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود في العناصر التالية:

- جودة المواد الأولية؛

- توفرها على المعدات والتجهيزات الحديثة؛

- الاهتمام بالتطوير التكنولوجي؛

- وجود الكفاءات التي تحتاجها صناعة العطور؛

- الصورة الجيدة للشركة في أذهان العملاء؛

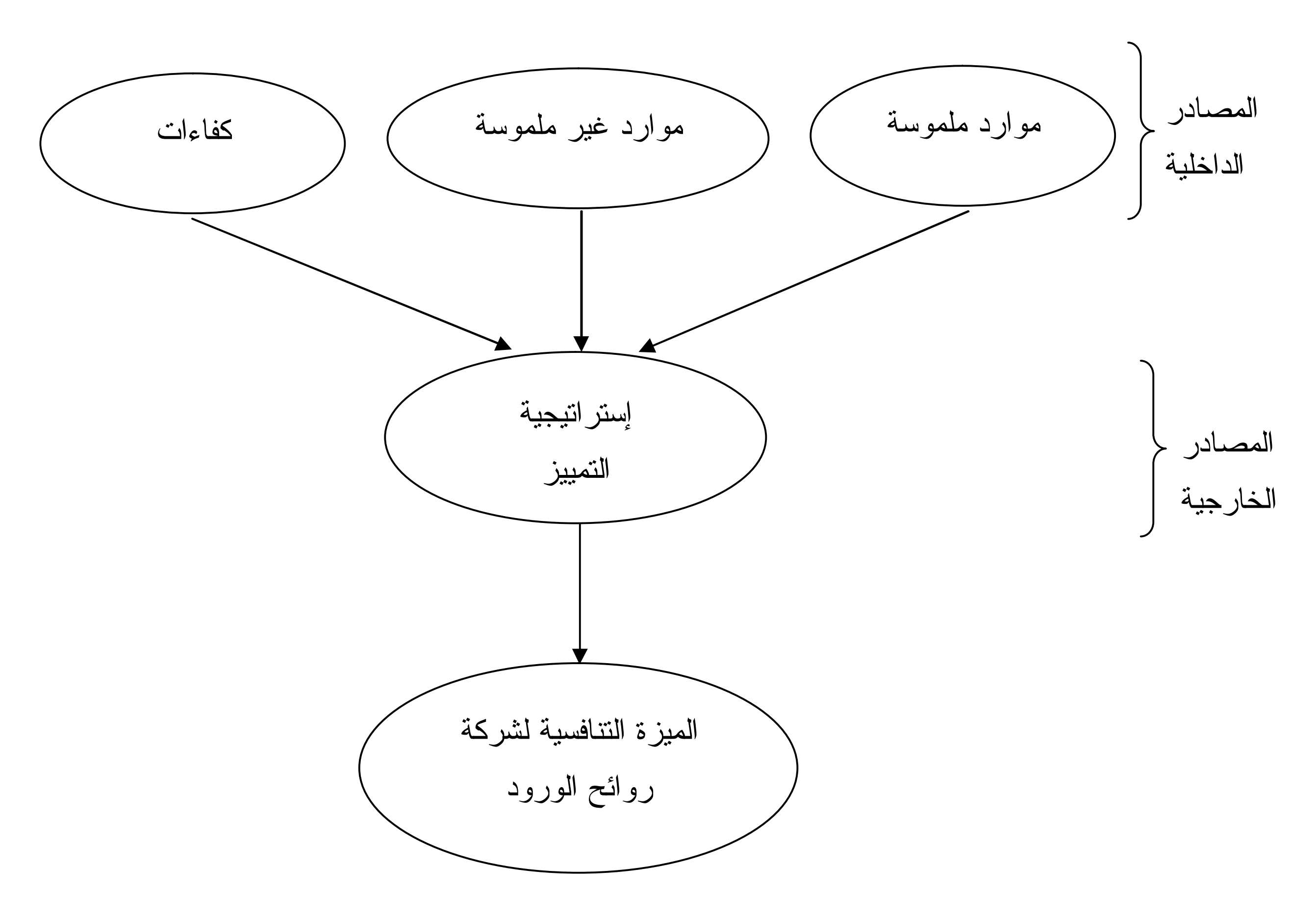
- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية؛

- منتجات متميزة نتيجة إستراتيجية التمييز.

إذن فشركة روائح الورود تتوفر على مو ارد بالكمية اللازمة والجودة العالية، تستغلها في تنفيذ إستراتيجية التمييز أي إنتاج منتجات مختلفة، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين.

من خلال ما سبق يمكن تـ لخيصمصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الـورود فـي الـشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6): مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الإطار الوطني كمنشئ للميزة التنافسية

كما أشرنا إليه في الجزء النظري ومن خلال الأمثلة التي ذكرناها، فإن هناك دول تتميز بارتفاع حصتها من المؤسسات الناجحة في صناعات معينة، وهذا لتوفر هذه الدول على مجموعة من العوامل ساهمت في نجاحها وحصولها على ميزة تنافسية.

إذ سنقوم في هذا الجزء بمعرفة مدى توفر هذه العوامل في الجزائر، وذلك من خلال دراسة قطاع العطور الذي تنشط فيه الشركة محل الدراسة، وهل هذه العوامل تلعب دور المنشط أو المثبط للميزة التنافسية لشركة روائح الورود.

أولا: ظروف عوامل الإنتاج والطلب

1- ظروف عوامل الإنتاج: ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى نوعين:

- **العوامل الأساسية**: وتتمثل في ما يلي:

- الموارد البشرية: تتميز الجزائر بغياب هذا النوع من الموارد، وذلك بسبب عدم توفير منظومة التعليم والتكوين، للكفاءات المطلوبة التي تحتاجها شركة روائح الورود لصناعة العطور.

- الموارد الفيزيائية: تتربع الجزائر على مساحة شاسعة، مما يعني توفر الأرض لكن تبقى تكلفتها عالية، كذلك توفرها على أنواع مختلفة من مصادر الطاقة (الكهربائية، الشمسية...)، إضافة إلى ذلك فالموقع الجغرافي للبلاد في شمال إفريقيا، أين المسافة قصيرة بينها وبين أوروبا مما يعنى أن تكاليف النقل لا تكون عالية، وهذا طالما أن الموردين الأساسين لصناعة العطور هم من القارة الأوروبية، وهو ما يساعد الشركات الجزائرية في حصولها على ميزة تنافسية.

- الموارد المالية: تعرف الجزائر في السنوات الأخيرة حالة من الراحة المالية الجيدة، حيث واصل إحتياطي الصرف في التزايد خلال المدة الأخيرة.

مما يعني توفر الموارد المالية بالوطن، وبالتالي إمكانية الحصول على الأموال التي تحتاجها الشركات، وهذا ما يحدث بالنسبة لشركة روائح الورود، إذ أنها لم تعترضها أي مشاكل في الحصول على الأموال التي تحتاجها من أي جهة[1].

- **العوامل المتقدمة**: وهي تتمثل أساسا في:

- الموارد المعرفية: أي تلك التي تتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق المتوفرة في البلاد، إذ نجد أنه بالنسبة لهذه الموارد والخاصة بصناعة العطور، هناك شبه غياب لهذه الموارد، ذلك كون أنه لا توجد تخصصات متعلقة بقطاع العطور في الجامعات الجزائرية، وحتى معاهد التكوين العمومية أو الخاصة. إذ توجد بعض الدراسات المتعلقة بالزيوت، والتي تدرس بشكل سطحي ضمن فروع متعلقة بالكيمياء، على عكس دول أخرى مثل: فرنسا، أين يوجد بها معهد وطني خاص بصناعة العطور تابع لقطاع التعليم العالي[2].

ويمكن إيجاز بعض نقائص هذه الموارد بالجزائر في:

- غياب مراكز البحث العمومية والخاصة، المتخصصة بالعطور؛

- عدم وجود أرقام دقيقة خاصة بقطاع العطور، إذ نجد أن الديون الوطني للإحصاء يضمها إلى المنتجات الكيميائية في إحصائيات عامة.

[1]- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري، مرجع سابق.
[2]- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري، المرجع سابق.

• البنية التحتية: وهي تتمثل في أنظمة النقل، الاتصالات، تحويل الأموال...، حيث أن الجزائر تعرف نقصا كبيرا في ذلك، إذ نجد بان أكثر من 60% من القطارات معطلة بسبب غياب قطع الغيار، سيما وأن القطارات التي تم جلبها قبل 1971 أصبحت قديمة[1]، كذلك تتميز الطرقات في الجزائر بعدم توفرها بالشكل الجيد، بالرغم من بعض المشاريع الجديدة التي تسعى إلى تحسينها، مثل: مشروع الطريق السيار شرق- غرب، إلا أنه يبقى غير كاف.

إذ يمكن طرح بعض الأفكار من أجل تنمية البنية التحتية نذكر منها:

- ربط الشمال بالجنوب بطريق سيار، على غرار الطريق السيار شرق-غرب.

- تحديث و توسيع شبكة السكة الحديدية، من خلال ربط مدن الجنوب مع مدن الشمال.

إذن من خلال ما سبق نستنتج بأن العوامل الأساسية متوفرة لكن غير مستغلة، أما العوامل المتقدمة فما تزال ضعيفة، أي أن عوامل الإنتاج على المستوى الوطني مازالت لا تشجع حصول شركة روائح الورود على ميزة تنافسية.

2- الطلب: يلعب الطلب المحلي دورا هاما في توفير الدوافع المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، وبالتالي على مستوى شركة روائح الورود نجدها تركز على العناصر التالية:

- **تركيز الطلب الداخلي:** حيث نجد في قطاع العطور بأن الطلب على منتجات هذا القطاع، هو في المناطق الغربية أكثر منها في المناطق الشرقية[2].

- **حجم الطلب وطريقة نموه:** إن التوجه نحو زيادة تشكيلة المنتجات، يفسر زيادة الطلب الداخلي عليها، إضافة إلى العدد الهائل من المستهلكين لهذه المنتجات .

- **العمل على تدويل منتجات الشركة:** وذلك من خلال تنقلات المواطنين إلى الخارج، وهو ما حدث فعلا مع شركة روائح الورود، حين طلب أحد المستثمرين الجزائريين، منتجاتها بهدف تسويقها في القارة الأمريكية، وبالتحديد بالمكسيك، وبالتالي مساهمته في إيصال منتجات الشركة إلى أسواق أجنبية بالرغم من أن العملية لم تستمر طويلا بسبب مشاكل النقل والعراقيل الإدارية، إلا أن وصول منتجات الشركة إلى تلك المنطقة يعتبر ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

---

[1]- عن مقالة لـــ عبد الوهاب بوكروح، "الجزائر تستثمر7 مليارات دولار لتطوير السكك الحديدية "، جريدة الشروق اليومي، العدد 1657، 10 أفريل2006، ص05 .

[3]- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري ، مرجع سابق.

ثانيا: الصناعات التموينية والمتشابهة

تمثل هذه الصناعات أحد عناصر الإطار الوطني، ولها تأثيراتها على الميزة التنافسية لشركة روائح الورود.

1- الصناعات التموينية: ويطلق عليها كذلك الصناعات الداعمة، وكما أشرنا إليه سابقا فإن صناعة العطور تحتاج إلى مجموعة من المواد الأولية سنحاول إلى التطرق إلى واقع صناعتها في الجزائر:

- **صناعة الكحول**: إن صناعة الكحول في الوطن محتكرة من طرف شركة عمومية، لكن رغم ذلك فهي متوفرة بشكل دائم.

- **صناعة المادة العطرية المركزة**: لا توجد هناك صناعات للمادة العطرية المركزة في الجزائر، مما يجعل الشركات العاملة في صناعة العطور في تبعية إلى موردين أجانب، وبالتالي تحملها لتكاليف النقل.

- **صناعة القارورات ولواحقها**: بالنسبة لصناعة قارورات الزجاج الخاصة بصناعة العطور، أو تلك الخاصة بمزيل الروائح، والمصنوعة من الألمنيوم، فهي غير موجودة، حيث تضطر شركات صناعة العطور إلى استيرادها من الخارج، أما معالجة سطوح هذه القارورات فهناك مصنعا وحيدا على المستوى الوطني ممثلا في شركة الوليد للتغليف والطباعة، ومادام أنه تابع لنفس المجمع الذي تنتمي إليه شركة روائح الورود، وهو ما من شأنه أن تتعامل معها معاملة تختلف عن تلك التي يتعامل بها مع بقية المنتجين للعطور، وبالتالي مساهمته في إنشاء ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

أما اللواحق الخاصة بقارورات العطور فإنه توجد صناعات وطنية ممثلة في صناعة البلاستيك والتي يصنع منعا السدادات الخاصة بالقارورات، أما بالنسبة للمضخات فهي تستورد من الخارج.

- **صناعة التعليب والتغليف**: بالنسبة لصناعة التعليب والتغليف، هناك عدة شركات على المستوى الوطني، منها ما تتسم بالجودة العالية مثل: مجموعة Gipec، تونيك للتغليف(Tonic emballage)، شركة الوليد للتغليف والطباعة، مما يعني توفر هذا النوع من الصناعات.

من خلال ما سبق يتبين لنا بأن هناك بعض الصناعات التموينية لصناعة العطور، مما يعني عدم اللجوء إلى استيرادها، وكذلك غياب مجموعة أخرى من الصناعات، ولعل أهمها صناعة المادة العطرية المركزة التي تعتبر أساس المنتجات التي تقدمها صناعة العطور.

2- الصناعات المتشابهة: ويطلق عليها كذلك بالصناعات المترابطة، وهي تتمثل في تلك الصناعات التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وبالنسبة لصناعة العطور، فإن هناك عدة صناعات متشابهة نذكر منها: صناعة الصابون، صناعة الغسول...الخ.

نجد أن هذه الصناعات في الجزائر تعرف تطورا ملحوظا ، ويظهر ذلك من خلال تعدد الأسماء والمنتجات، وهو ما يفسر تـ وجه مجمع الورود إلى إنشاء شركة خاصة بالصابون ومواد التجميليهغية استغلال مخرجات شركات روائح الورود ، إذ نجد عدة مؤسسات على المستوى الوطني متخصصة في صناعات مثل هذه المنتجات، مثل: مؤسسة Cosmesav، مخابر Venus.

ثالثا: الإستراتيجية، الهيكل والمنافسة:

تعتبر هذه العناصر العنصر الرابع لنموذج بورتر الذي حدد نقطتين هامتين سنحاول إسقاطهما على الاقتصاد الوطني.

- تتميز المؤسسات الوطنية بالتسيير السيئ، والدليل على ذلك هو أنها كلفت الدولة في الوقت سابق حوالي30 مليار دولار، وهو ما يعادل ديوننا الخارجية في وقت ما، وذلك نتيجة المسح المتكرر للعجز التجاري والديون التي سببها سوء التسيير[1].

وبما أن في قطاع العطور لا توجد هناك أي مؤسسة عمومية، فإن أغلب هذه الشركات تخضع في تسييرها للتخطيط والصرامة في التنفيذ والمراقبة.

- يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وتكوين الميزة التنافسية والاستمرار في أي صناعة، وهو ما نجده واضحا بالنسبة لشركة روائح الورود والمنافسة مع بقية شركات القطاع، حيث أن المنافسة القوية تحث وتدفع شركات القطاع إلى السعي في تحسين الكفاءة، إذ نجد في قطاع العطور عدد كبير من الشركات التي تنشط فيه، مما يحتم على الشركة العاملة فيه إذا كانت تهدف إلى البقاء في الصناعة، الاستثمار في الموارد المتاحة لديها.

من خلال ما سبق نجد بأن الإطار الوطني بالنسبة لشركة روائح الورود، على العموم يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية، لكن مع الإشارة إلى ضعف عوامل الإنتاج (الموارد البشرية، البنية التحتية، الموارد المعرفية) التي لازالت لا تشجع ذلك.

[1]- أخبار ورود، نشرية دورية تصدر عن مؤسسة ورود ميديا، العدد 22، ماي 2006، ص16.

المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية لشركة روائح الورود

بعدما تعرفنا على مصادر الميزة التنافسية لشركة روائح الورود ، سنقوم في هذا المبحث بمعرفة كيف ساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية لها.

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي في شركة روائح الورود

تعتمد الشركة محل الدراسة على سياسة الإنتاج والأفكار الإبداعية وذلك نتيجة الـ خبرة المتراكمة في الصناعة.

إذ تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها، وتنميتها لدى الأفراد العاملين بالشركة محل الدراسة، وهذا حتى تتمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة داخل الصناعة ، وذلك من خلال الاعتماد على كفاءاتها بأسلوب علمي يعتمد على قدرات أفرادها في التفكير، التخطيط والتحليل.

بما أن الإبداع في أي مؤسسة يتوقف بدرجة أساسية على مدى وجود جهاز وإدارة فعالة تكفل وترعى الأفكار الإبداعية، وتعمل على مراعاة مختلف الجوانب الإنسانية، المادية، الفنية والمالية المرتبطة بالإبداع، عمدت شركة روائح الورود إلى إنشاء مصلحة خاصة بالإبداع والأفكار الجديدة.

ومن خلال الهيكل التنظيمي يتبين لنا بأنه توجد مصلحة تطوير المنتجات ، كما أنه من خلال معايننا للواقع داخل الشركة والمقابلات مع إطارات الشركة ، توصلنا إلى بعض الخصائص المرتكزة على المؤسسات المبدعة، حيث وجدنا بأنها تشجع الإبداع والأفكار الإبداعية ونذكر منها:

- ارتكاز إستراتيجية الشركة على ثقافة الإبداع، أي مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء العملية الإبداعية.

- تملك الشركة إستراتيجية لتثمين الأفراد المبدعين، حيث تعطي أهمية كبيرة للدور الذي يمكن أن يلعبه أصحاب الأفكار الجديدة، ناشرو المعلومات وذو التفكير الإبداعي والمهارات والقدرات.

- تتميز الشركة بإدارة عليا واعية بالأهمية والدور الذي يلعبه الإبداع في القدرة على مواكبة التطورات الجديدة في الصناعة، وتعمل على إزالة العقبات التي يمكن أن تعترضه.

وبما أنه يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث طبيعته إلى نوعين إبداع في المنتجات وإبداع في طريقة الإنتاج، فإننا سنبين ذلك على مستوى شركة روائح الورود.

أولا: الإبداع في المنتجات

تعمل الشركة محل الدراسة على تنويع منتجاتها ، حيث بدأت عند انطلاق نشاطها إلــى طــر ح منتجات ماء التزيين (Eaux de toilette)، ثم بعد ذلك إنتاج مزيل الروائح (Déodorant)، ثم المناديــل المعطرة (pochettes parfumées)، وأخير إنتاج (coffret cadeau).

وتسعى الشركة إلى إدخال كل سنة منتج أو منتجات جديدة ، وفق رغبات الزبائن وما تقتــضيه ظروف المنافسة، حيث بلغ عدد المنتجات الجديدة خلال فترة الدراسة 08 منتجات[1].

1- مراحله: يمر الإبداع التكنولوجي في المنتجات بشركة روائح الــورود بمجموعــة مــن المراحــل نوجزها فيما يلي[2]:

- الفكرة، والتي غالبا ما تبدأ من مصلحة تطوير المنتجات، ورغبات الزبائن.

- اختيار الاسم و تسجيل العلامة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية *(**INAPI**) ، حيث يــتم تحديد طبيعة المنتج إذا كان مخصص للنساء أو الرجال أو الأطفال .

-جمع المعلومات من الموردين ، حيث تطلب الشركة من الموردين من 05 إلــى 07 نمــاذج بالنــسبة للصورة، والتركيبة التي يمكن أن يأخذها هذا المنتج ،حيث يتم تقديمها في شكل مجموعة من البدائل.

- تقييم النماذج (البدائل)،تقوم بذلك مجموعة من رؤساء المصالح إضافة إلى الرئيس المدير العــام ، حيث يتم وضع معايير محددة يتم على أساسها تقييم هذه البدائل.

-اختيار البديل المناسب ، ونشير إلى هنا انه إذا صعب الاختيار بين مجموعة من النماذج ، فان الشركة تلجا إلى العمال،وتتم عملية جمع سبر الآراء، وفيه يتم الاختيار، كما يمكــن أن تلجــا الــشركة إلـــى الأحياء الجامعية،على مستوى العاصمة ،تقوم أيضا بعملية جمع سبر الآراء، وهنا تتوقف مهمة رئيس مصلحة تطوير المنتجات.

- المصادقة من طرف مجلس الإدارة.

-قيام رئيس مصلحة التموين بكل الإجراءات الروتينية من اجل شراء المواد الأولية ، والمرور بمراحل الإنتاج العادية، ثم إخراج المنتج الجديد إلى السوق.

---

* **INAPI**: وهي اختصار لــ Institut National de Propriété Industrielle.

1- عن وثيقة صادرة عن مصلحة الإنتاج، شركة روائح الورود، سنة 2006.

2- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري ، مرجع سابق.

كما نشير هنا إلى أن اختيار المنتجات الجديدة يتطلب من الشركة الدراسة العملية ، التكنولوجية، والقانونية لمعرفة أهم براءات الاختراع في صناعة العطور، ومحاولة اختيار الأكثر ربحية وفائدة للشركة والمستهلكين، على أن لا يتعارض ذلك الاختيار مع القوانين التي تنظم القطاع، كقوانين حماية حقوق الملكية الصناعية.

2- نماذج من الإبداع في المنتج: قامت شركة روائح الورود عدة إبداعات في المنتج منذ نشأتها ، لكن سنحاول ذكر بعض الأمثلة، والتي تمت خلال فترة الدراسة (2001-2005):

- ماء التزيين"Merci"، وهو منتج خاص بالنساء، ثم إنتاجه سنة 2004 بسعة 100مل.

- ماء التزيين "Darling"، وهو منتج خاص بالنساء، تم إنتاجه سنة 2004 بسعة 50 مل.

- ماء التزيين "Top secret"، وهو منتج خاص بالرجال، تم إنتاجه سنة 2005 بسعة 50 مل.

ثانيا: الإبداع في طرق الإنتاج

إلى جانب الإبداع في المنتجات ، فان الشركة محل الدراسة، ومن خلال مصلحة تطوير المنتجات، تسعى دوما إلى تطوير وتحسين منتجاتها، حيث بلغ عدد المنتجات الجديدة خلال فترة الدراسة 05 منتجات[1].

1- مراحله: تمر عملية تطوير أو تحسين المنتجات بشركة روائح الورود بعدة مراحل نوجزها فيما يلي[2]:

- الفكرة: تكون أساسا من طرف رئيس مصلحة تطوير المنتجات ، الذي يرى ضرورة إجراء تعديلات أو تحسينات على منتج حالي، انطلاقا من معطيات معينة .

- عرض الفكرة على الرئيس المدير العام، وذلك باعتباره المسؤول الأول على الشركة، فانه يقوم بدراسة فكرة التطوير مع مستشاريه، ثم بعد ذلك يعطي الموافقة الأولية.

- عرض الفكرة من قبل رئيس مصلحة تطوير المنتجات على رؤساء المصالح، التي تمسها عملية التطوير، مثلا: إذا كان التحسين يمس شكل العلبة، فان ذلك يمس مصلحة التموين التي تنسق بينها وبين المورد الذي تقوم بتموينها بالعلب.

1- عن وثيقة صادرة عن مصلحة الإنتاج، مرجع سابق.
2- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري ، المرجع سابق.

- استقبال الاقتراحات (على شكل بدائل)حول فكرة التحسين ، حيث تقدم لها من 05 إلى 07 بدائل، فمثلا إذا كان التحسين في العلبة فانه تقدم عدة ألوان وأشكال للعلبة.

-تشكيل خلية مكونة من الرئيس المدير العام وبعض رؤوساء المصالح مثل : مصلحة التسويق والتموين، المبيعات... ، وذلك من اجل اختيار البديل المناسب.

- المصادقة من طرف مجلس الإدارة.

- إدخال المنتج المطور في سلسلة الإنتاج.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن فكرة التطوير أو التحسين في المنتج الحالي يمكن أن تكون من طرف المستهلك وذلك من خلال استغلال نتائج عمليات سبر الآراء التي تقوم بها الشركة بشكل دوري، إضافة إلى دفتر أراء المستهلك الموجود داخل الشركة.

2- نماذج من الإبداع في طرق الإنتاج: أجزت شركة روائح الورود عدة تحسينات في منتجاتها ، والتي كانت تمس أحد جوانب المنتج، ومن أمثلة هذه الإبداعات:

-التغيير في شكل علبة المنتج :حيث قامت الشركة محل الدراسة بتغير شكل علبة ماء التزيين "Oscar"، وهو منتج خاص بالرجال بسعة 100 مل.

- **التغيير في حجم القارورة:** عرف هذا الشكل من الإبداع في طرق الإنتاج عدة منتجات، نذكر منها:

- ماء التزيين "Miss wouroud"، منتج خاص بالنساء، تم تغيير حجم القارورة من قارورة ذات سعة 100مل إلى أخرى 50 مل.

- ماء التزيين "Borane"، منتج خاص بالنساء، تم تغيير حجم القارورة من قارورة ذات سعة 100 مل إلى 50 مل.

- **إنتاج منتجات من نوع "Coffret Cadeau"**: وهو منتج يتم فيه تجميع منتجين أو ثلاثة منتجات تحمل نفس الاسم في علبة واحدة، نذكر منها:

- Coffret junior: ويضم (ماء تزيين + منديل عطري + مزيل روائح) يحمل كل منهم اسم junior خاص بالرجال.

ثالثا: المنتجات المطورة خلال الفترة 2001- 2005

قامت شركة روائح الـ ورود بتطوير عدة منتجات، حيث وصل عدد منتجات الشركة إلى غاية نهاية سنة 2005، حوالي 52 منتجا بعدما كان 39منتجا مع نهاية سنة 2000 ، أي أن عدد المنتجات التي حث فيها إبداع خلا ل فترة الدراسة 13 منتجا، سواء كان الإبداع في المنتج أو في طريقة الإنتاج[1]، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): قائمة المنتجات المطورة خلال الفترة 2001- 2005

الوحـــدة (ملل)

طبيعة الإبداع / المنتج	المنتج	طريقة الإنتاج
1- ماء التزيين:		
Merci (100)	×	
Mawja (100)		×
Coffret junior		×
Darling (50)	×	
Top Secret (50)	×	
Danesia (100)		×
Oscar (30)		×
Miss Wouroud (50)		×
Magic	×	
2- مزيل الروائح:		
Elu (75)	×	
Borane (75)	×	
Danesia (75)	×	
Mawja (75)	×	

المصدر: مصلحة الإنتاج.

1- وثيقة صادرة عن مصلحة الإنتاج، مرجع سابق.

المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية

بعد دراسة الإبداع التكنولوجي بالشركة محل الدراسة، ومن اجل معرفة دوره في تنمية الميزة التنافسية لها، سنحاول التطرق إلى تأثير الإبداعات التكنولوجية (في الإنتاج، أو طريقة الإنتاج) على المصادر الداخلية للميزة التنافسية لشركة روائح الورود.

أولا: الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة

تتمثل الموارد الملموسة في: المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.

1- الإبداع التكنولوجي والمواد الأولية : إن تبني شركة روائح الورود لمجموعة من الإبداعات بشكل مستمر اثر على المواد الأولية، وتختلف درجة التأثير بحسب طبيعة الإبداع كما يلي[1]:

- **الإبداع في المنتج**: بما أن الشركة تعمل على القيام بهذا النوع من الإبداعات بشكل مستمر، فان ذلك يجبرها على البحث عن مواد أولية جديدة ، أي البحث عن مصادر تموين جديدة، حيث قامت بالتوجه نحو السوق الأسيوية ،وبالتحديد إلى الهند، من اجل الحصول على المادة العطرية المركزة الجديدة، والتي تتطلبها المنتجات الجديدة.

-**الإبداع في طريقة الإنتاج** : وكما اشرنا إليه في الجانب النظري، فان درجة التأثير تكون ضعيفة وكون أن الإبداع لم يمس المنتج في حد ذاته ، وكمثال على ذلك عندما قامت الشركة محل الدراسة بتغيير حجم قارورة ماء التزيين (Oscar)، من قارورة ذات سعة 100مل إلى حجم اصغر بـ 30 مل، فان التأثير لم يمس سوى قارورة الزجاج واللواحق والعلبة فقط، أي عدم التأثير على المادة العطرية المركزة التي تعتبر أساس المنتجات من ماء التزيين.

2- الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج: إن تبني شركة روائح الورود لمجموعة من الإبداعات بشكل مستمر اثر على معدات الإنتاج، وتختلف درجة التأثير بحسب طبيعة الإبداع كما يلي:

-**الإبداع في المنتج** : إن قيام الشركة بإبداعات تكنولوجية في المنتج لم يؤثر بشكل كبير على المعدات المستخدمة في الإنتاج، حيث تقريبا كل المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق (ماء التزيين مثلا) تمر بنفس المراحل، سواء كانت المنتجات الجديدة أو القديمة ، ماعدا منتج ماء التزيين féminin الخاص بالنساء، الذي تطلب إنتاجه آلة خاصة به، لكن بداية إنتاجه كانت قبل سنة 2001 (بداية الدراسة) .

1- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري، مرجع سابق.

-**الإبداع في طريقة الإنتاج** : إن قيام الشركة بهذا النوع من الإبداعات لم يؤثر بشكل كبير على تلك المعدات التي كانت تستخدمها قبل ذلك ، بل أثرت فقط على قوالب اللواحق فقط، حيث تلجا الشركة إلى تغيير هذه القوالب في كل مرة حسب المنتج المراد إنتاجه .

3- الإبداع التكنولوجي والموارد المالية: إن توجه الشركة للبحث عن مواد أولية جديدة، أو شراء معدات إنتاج جديدة ،أو لواحقها ، يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة من اجل ذلك، حتى وان كانت طبيعة الإبداع التكنولوجي تختلف في احتياجاتها من هذه الموارد.

إلا انه ما يجب الإشارة إليه هنا هو أن الشركة بقيت د ائما تحافظ على نسبة التمويل الذاتي والمقدرة بحوالي66.7 %[1] ذلك انه في حالة غياب هذا النوع من الموارد بالشكل الكافي ، فإن الأفكار الإبداعية، تبقى مجرد خيال ما لم يتم تجسيدها في الواقع.

وكخلاصة لما سبق ذكره حول تأثير الإبداع التكنولوجي على الموارد الملموسة، فانه يمكننا اختصار ذلك في النقاط التالية:

- البحث عن مصادر تموين جديدة، وهو ما حصل فعلا من خلال توجه الشركة للتعامل مع شركة هندية لأول مرة.

-البحث عن لواحق جديدة لمعدات الإنتاج حسب المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركة في السوق ، بغية الحفاظ على تميز منتجات الشركة.

- العمل على توفير الموارد المالية اللازمة من اجل ذلك والمحافظة على نسبة التمويل الذاتي والمقدرة بـ 66.7 %.

ثانيا: الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة

تتمثل الموارد غير الملموسة في: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا طريقة الاستخدام، المعرفة.

1- الإبداع التكنولوجي والجودة - المعلومات إن تأثير الإبداعات التكنولوجية على الجودة في شركة روائح الورود، ومن اجل المحافظة على صورة منتجاتها المعروفة بتميزها ، جعلها تهتم بها أكثر فأكثر بمفهوم الجودة وهذا بداية من جودة المواد الأولية إلى غاية جودة المنتجات النهائية.

-بالنسبة للمواد الأولية : اتجهت مصلحة التموين بالشركة ومن اجل المحافظة دوما على جودة المنتجات إلى وضع معايير محددة، من أجل اختيار الموردين الذين تتعامل معهم ولكل معيار معامل

---

[1]- عن دليل مجموعة ورود، مرجع سابق، ص 05.

ومن بين هذه المعايير ومعاملاتها[1]:

- جودة المنتج (المادة الأولية) معامل 2
- السعر معامل 2
- مدة وطريقة الاستلام معامل 2
- طريقة الدفع معامل 2

من خلال ما سبق يتبين لنا بان الشركة تهتم بالمعايير الأربعة،خاصة الجـودة والـسعر ، إلا ان التركيز أكثر يكون على جودة المنتج أما السعر يمكن التحكم فيه نسبيا ، وذلك من خلال النظـر إلـى طريقة الدفع هل هي دفعة واحدة أم على أقساط أي أن الشركة تراعي جودة المـواد الأوليـة ، مـع مراعاة السعر، في حدود ما تسمح به إمكانياتها، ولمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم3-3.

- إذ تتفاوض الشركة مع عدد من الموردين الذين يبيعون نفس المادة الأولية، وهذا حتى تكون في موقف قوة وليس ضعف.

- تجمع لكل مورد نقاطه، وفق المعايير المحددة من طرف الشركة.

- تقييم الموردين من خلال النقاط المحصل عليها، ويتم تحديد إمكانية التعامل معه أم لا، علـى أسـاس النقاط التالية:

النقطة> 12: التعامل معه.

9 <النقطة <12: تحت الخدمة.

النقطة <9: تجاهله.

إن اهتمام الشركة بالجودة دفعها للعمل وبالتحديد منذ سنة 2002، إلى العمل من اجل الحصول على شهادة Iso 9001 معيار 2000، والتي ترمي إلى التأكيد على الجودة.

كما نشير إلى أن اهتمام شركة روائح الورود بالجودة لا يتوقف فقط عنـد حـصولها علـى المواد الأولية، بل تخضع هذه المواد للمراقبة من طرف مخبر مراقبة الجودة المتواجد بها ، ونجـد أن هناك ثلاثة أشكال من المراقبة يقوم بها هذا المخبر[2]:

1- عن مقابلة مع السيد: علي نجيب باي، مرجع سابق.
2- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري، مرجع سابق.

- **المراقبة الأولية**: وهي تخص مراقبة جودة المزيج (المادة العطرية المركزة،الكحول، الماء، إضافة إلى الملون في بعض الأحيان)، جودة مادة صنع القارورة (الزجاج بالنسبة لماء التزيين، الألمنيوم بالنسبة لمزيل الروائح)،طريقة الاستخدام ...الخ. ولمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم 3-4.

- **المراقبة نصف النهائية**:وتكون أثناء عملية الإنتاج ، وذلك بأخذ عينات والتحقق من مدى موافقتها للمعايير المحددة.

- **المراقبة النهائية**: وهي تخص المنتج النهائي، والتي تهتم بالشكل الخارجي للمنتج، وكل العناصر المشكلة للمنتج انظر الملحق رقم 3-5.

أما بالنسبة لتأثير الإبداع التكنولوجي على المعلومات، فان توجه الشركة محل الدراسة للقيام بهذه الإبداعات يحتم عليها معرفة متطلبات السوق، وبالتالي زيادة رصيدها من المعلومات ، وهو ما تقوم به الشركة باستمرار من عدة مصادر نذكر منها:

- الموردين، حيث أن لديهم مصلحة للتسويق والممثلين التجاريين يقومون بتزويد عملائهم بكل ما هو جديد في صناعاتهم.

ومن اجل المتابعة الدائمة لأخر المعلومات الخاصة بصناعة العطور، فإن الشركة تشترك في مجلات عالمية متخصصة في صناعة العطور، حيث تقدم احدث المعلومات الخاصة بسوق العطور.

- عمليات سبر الآراء، حيث وأنه من اجل التعرف على الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين، فان الشركة ومن خلال الممثلين التجاريين، تعمل باستمرار على إجراء عمليات سبر الآراء، أين تكون الفرصة أحسن للتعرف على حاجات اكبر عدد ممكن من الزبائن.

إلا انه يجب الإشارة هنا إلى أن شركة روائح الورود تقوم بجمع المعلومات التي تخص صناعتها، لكن في غياب خلية خاصة بذلك والتي تعرف بخلية اليقظة ، خاصة وأنها تنشط في سوق يتسم بالمنافسة الحادة.

2-الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا -طريقة الاستخدام : بالنسبة لتأثير الإبداع التكنولوجي على التكنولوجيا المستخدمة في الشركة محل الدراسة، فان الشركة تقوم بالاستثمار في احدث التكنولوجيا الموجودة في العالم ، ذلك كون أن طرح منتجات جديدة أو مطورة في السوق يتطلب توفير مثل هذه

التكنولوجيكمثال على ذلك فان مخبر مراقبة الجودة والبحث والتطوير ، يتوفر على احدث التقنيات والوسائل والآلات المخبرية الخاصة بكل أشكال المراقبة.

أما فيما يخص تأثير الإبداع التكنولوجي على طريقة الاستخدام، فان حصول الشركة على احدث التكنولوجيا لا يكفي لوحده مالم يتم استغلالها، حيث تقوم بطرح منتجات جديدة في فترات ليست بالطويلة، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها بكل جدية.

3- الإبداع التكنولوجي والمعرفة: من اجل القيام بإنتاج منتجات جديدة أو مطورة ، فان ذلك يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي، حيث تهتم شركة روائح الورود باستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة.

ثالثا: الإبداع التكنولوجي والكفاءات

إن قيام شركة روائح الورود بسلسلة من الإبداعات التكنولوجية، تطلب منها الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها ، كون أن هذه الأخيرة هي المصدر الرئيسي للإبداع، وهو ما تقوم به الشركة من خلال البرامج التكوينية التي تقوم بها، كما تهتم بالجانب الاجتماعي لعمال المؤسسة، إذ تخصص سنويا 2.7% من رقم الأعمال من أجل ذلك (التأمينات، المركز الصحي الاجتماعي، ...) [1].

إذ أن برامج التكوين تكون من خلال تنسيقها مع مختلف المصالح الأخرى بالشركة، من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك التنسيق مع مدارس التكوين المتخصصة التي تتعامل معهم الشركة، مع مراعاة الميزانية المخصصة لذلك.

ونشير هنا إلى أن الدورات التكوينية التي تعتمدها شركة روائح الورود، هناك منها ما تكون داخل الشركة من خلال استقبالها للخبراء والمستشارين، إضافة إلى الدورات التكوينية خارج الشركة أي في مدارس التكوين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن بداية اهتمام الشركة محل الدراسة ببرامج التكوين كان في سنة 2003، وهذا في إطار الحصول على شهادة الإيزو 9000 معيار 2000.

إذ أن عدد العمال المستفيدين من برامج التكوين يختلف من سنة إلى أخرى ، كما يوضحه الجدول التالي:

---

[1]- Le Groupe Wouroud, Une PME au Coeur de la Mondialisation, op. cit.,p35.

الجدول رقم (3-3): تطور عدد العمال المكونين خلال الفترة 2001- 2005

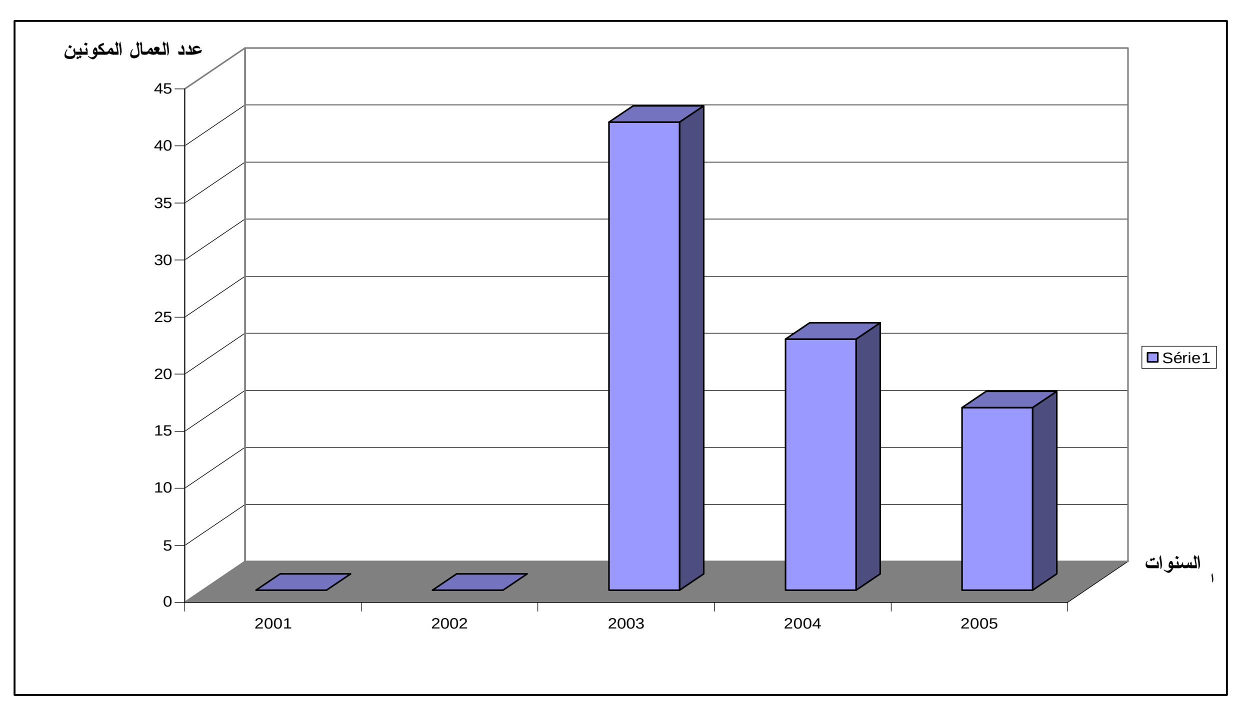
السنة	2001	2002	2003	2004	2005
عدد العمال المكونين	0	0	41	22	16

المصدر: مصلحة تسيير المورد البشرية

من خلا الجدول أعلاه يتبين لنا بان اهتمام الشركة بتكوين العمال بدا في سنة 2003، حيث بلغ عدد العمال المكونين 41عاملا، وهو أكبر عدد ثم بعد ذلك يتناقص في السنتين الأخيرتين من الدراسة، إلى أن وصل إلى 16عاملا، ويرجع هذا الاختلاف حسب الاحتياجات التدريبية للشركة، ولقد مس التكوين كل من الإطارات والتقنيين في الشركة، وكان التكوين يمس عمال كل مصالح الشركة خاصة التموين، التسويق، تطوير المنتجات والإنتاج، وذلك من أجل معرفة أحدث التقنيات التي تخص العمال المكونين.

ويمكن تمثيل أرقام الجدول في شكل أعمدة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-7): تطور عدد العمال المكونين خلال الفترة 2001- 2005



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

من خلال الشكليتبين لنا بـ ن عدد ا لعمال المستفيدينمن برامج التكوين يتغير من سنة لأخرى وهذا خلال الثلاث السنوات الأخيرة، وهذا حسب الاحتياجات التدريبية للشركة، وتهدف الشركة من وراء ذلك تنمية المزايا التنافسية لمنتجاتها ، ويمكن تلخيص تأثير الإبداع التكنولوجي على كفاءات الشركة محل الدارسة فيما يلي:

- زيادة خبرة العمال؛

- الاهتمام أكثر بتكوين العمال حسب احتياجات الشركة؛

- تحفيز العمال أكثر فأكثر هذا من اجل إنتاج منتجات جديدة أو مطورة أكثر ربحية ونجاحا في السوق؛

- التعرف على كل ما هو جديد في صناعة العطور؛

- مواكبة التطورات التي تحدث في صناعة العطور.

المطلب الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية

في سياق الحديث عن دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة لشركة روائح الورود ، سنتطرق في هذا الجزء إلى كيفية تأثير الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية للميزة التنافسية للشركة ، والممتثلة في إستراتيجية التمييز التي اختارتها كإستراتيجية للتنافس.

أولا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية الشركة خلال الفترة 2001- 2005

إن توجه الشركة إلى القيام بإبداعات تكنولوجية (إنتاج منتجات جديدة ، التحسين في المنتج الحالي) ذات جودة عالية ، أدى إلى تطور رقم أعمالها، وهذا لانفرادها بميزة المنتجات المتميزة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4) : تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2001- 2005

الوحدة: دينار جزائري

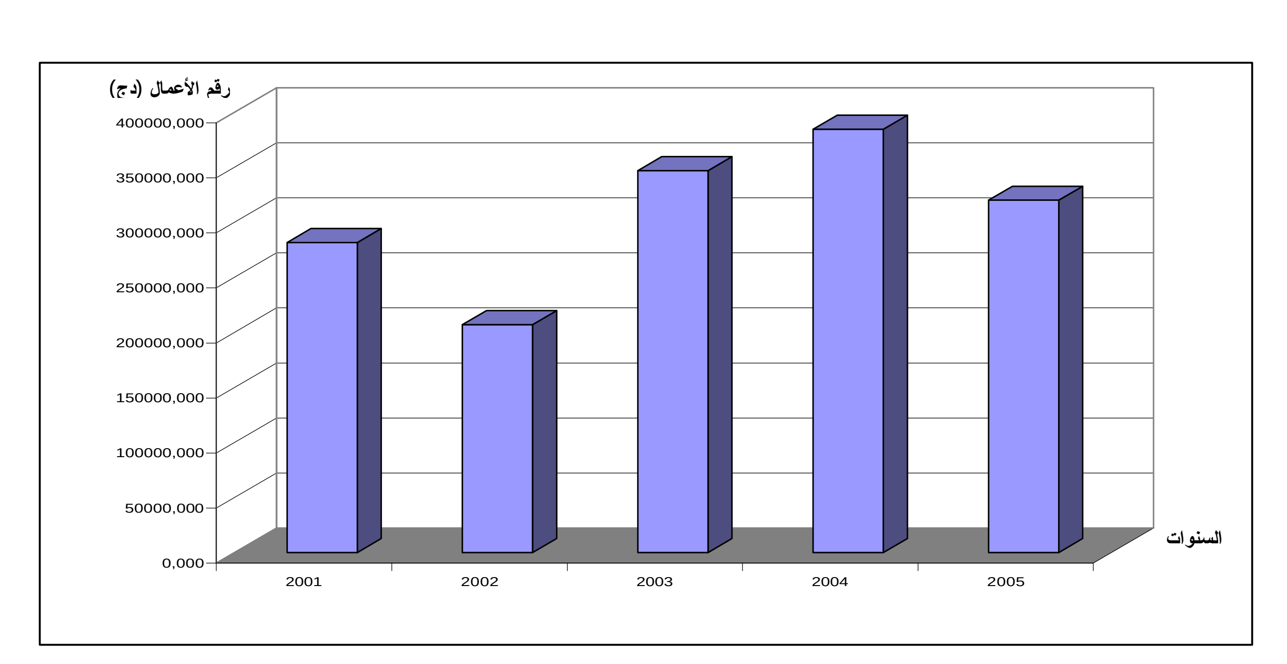
السنة	2001	2002	2003	2004	2005
رقم الأعمال	281.615.000	207.174.000	347.025.000	384.655.000	320.154.000

المصدر:الأمانة العامة

من خلال الجدول (3-4) يتبين لنا بان حجم المبيعات عرف انخفاضا سنة2002 قدره 74441000 دج، ويرجع ذلك إلى دخول المنتجات المستوردة بشكل كبير مما أثر على مبيعات الشركة، ثم بعد ذلك عرف رقم الأعمال تزايدا في السنتين المواليتين حيث بلغ أقصاه في سنة2005، إذ وصل إلى 384655000دج، بزيادة تقدر بـــ 36.58% مقارنة بسنة2001، ثم بعد ذلك تناقص إلى 320154000 دج، وهذا نظرا لدخول شركات جديدة للسوق إضافة إلى زيادة عدد المنتجات المستوردة.

ويمكن تمثيل تطو رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة على شكل أعمـــدة ، كمـــا يوضـــحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2001- 2005



المصدر:الأمانة العامة

حيث من خلال الشكل (3-8)يتبين لنا مدى التطورات التي عرفها رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة،فمن خلال مقارنة حجم المبيعات بين سنة 2001 و2005، يتبين لنا بأنه زاد بنسبة تقدر بـــ 13.68%أي،أن توجه الشركة محل الدراسة للقيام بإبداعات تكنولوجيـــة تتوافـــق مـــع رغبـــات العملاء أدى إلى تطور في رقم الأعمال، وهو ما يعني تنمية الميزة التنافسية للشركة، ونشير هنا إلـــى أن سعي الشركة وراء إنتاج منتجات جديدة، ساعدها في الحفاظ على المستهلكين الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد، طالما أنها تبقى دائما تنتج منتجات متميزة مقارنة بمنافسيها.

كخلاصة لما سبق، وبما أن الشركة محل الدراسة اختارت إستراتيجية التمييز في المنتج كمصدر خارجي لميزتها التنافسية، فإنها اتجهت إلى الإبداع في المنتج أكثر من الإبداع في طريقة الإنتاج، وهذا من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

ثانيا: استمرارية الميزة التنافسية لشركة روائح الورود

إن حصول الشركة محل الدراسة على ميزة المنتج المتميز ساعدها في تحقيق حجم مبيعات بشكل عام متزايد من سنة لأخرى، مما جعل بعض المؤسسات المنافسة تتجه إلى تقليد منتجاتها، والذي تمارسه بعض الشركات التي تفضل انتظار نجاح منتجات الشركة، وذلك من أجل الدخول في السوق بمنتجات منافسة، وهو ما يرهن استمرارية الميزة التنافسية لشركة روائح الورود، وهو ما حصل في الواقع، حيث وجدت الشركة محل الدراسة منتجات مقلدة في السوق، وبعد التحري تم التعرف على الشركة المقلدة والتي تبين بأنها تنشط في الغرب الجزائري(1).

ونشير إلى أن معرفة وجود هذه المنتجات المقلدة في السوق كان انطلاقا من معلومات قدمها بعض عملاء الشركة، وهو ما يؤكد ولاء الزبائن لمنتجات الشركة، وهو ما يمثل أيضا ميزة تنافسية لشركة روائح الورود.

لذلك فإن كل منتجات الشركة مسجلة في الديوان الوطني للملكية الصناعية في الجزائر، كما أن هناك عدة علامات مسجلة باسم الشركة تدفع من اجلها حقوق الملكية رغم عدم استغلالها بعد، كل ذلك بهدف الحصول على تميز منتجاتها عن بقية المنافسين.

ثالثا: الإستراتيجية المستقبلية لشراكة روائح الورود

بهدف الحفاظ على صورة الشركة في السوق وفي أذهان زبائنها، فان الشركة محل الدراسة ومن خلال إدارتها تتعهد بسياسة الجودة، وفي هذا الإطار فان وضع نظام الجودة هذا يرتكز على سياسة محاورها الرئيسية كالتالي(2):

-العمل على الحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000، وهو ما تم فعلا في أفريل 2006، ولمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم 3-6 ؛

- إرضاء مقتضيات الزبائن، بتقديم منتجا تنافسيا يتطابق ورغباتهم وفي الآجال المحددة؛

- وضع تنظيم قادر على إدماج نموه ضمن عملية إرساء نظام تسير الجودة؛

1- عن مقابلة مع السيد: علي نجيب باي، مرجع سابق.
2- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري ، مرجع سابق.

- تدعيم المهارات من اجل التحكم أكثر في الأنشطة المطورة؛

تنعية سياسة الاتصال قصد تقوية الروابط مع الزبائن ، والعمل على تقصير مدة انتظارهم مفضلا علاقة عمل أحسن، وذلك من خلال التسابق في تلبية حاجاتهم المعلنة والمحسوسة؛

- إعادة تنشيط سياسته التجارية بإرساء جهاز إصغاء وتقييم درجة إرضاء الزبائن؛

- تخطيط ونشر أهداف الجودة على كل المستويات في المؤسسة ومراجعتها سنويا؛

- وضع إستراتيجية تمكن المؤسسة من خلق مزيد من القيمة الذاتية لزبائنها ، ولعمالها وللمتعاملين الآخرين؛

إن الإدارة المدعمة بالمشاركة الكاملة لكافة العمال وبتحفيز طاقم التأطير ، تتعهد بإعطاء كل الأهمية لانطلاق نظام تسيير الجودة داخل المؤسسة وبتسخير كل الوسائل اللازمة لذلك ، إضافة إلى ذلك فإن الشركة تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى في المستقبل وهي(1):

- العمل على زيادة حجم الإنتاج بنسبة 10 % سنويا، وفي حالة عدم الوصول إلى ذلك فإنه يتم تدارك ذلك في السنة الموالية؛

- التوجه نحو إنتاج عطور غير كحولية مع الحفاظ على تشكيلة المنتجات السابقة؛

- العمل على إدخال ثلاث منتجات من ماء التزيين و منتجين منمزيل الروائح سنويا ، في إطار توسيع تشكيلة منتجاتها؛

- العمل على إنتاج منتج جزائري 100% على مستوى مجمع ورود،أو في أسوأ الأحوال على المستوى الوطني.

1- عن مقابلة مع السيد: ياسين دردوري ، المرجع سابق.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية:

- لشركة روائح الورود ميزة تنافسية من درجة منتجات متميزة، وهذا لتوفر من مجموعة من العوامل ساعدتها في الحصول على هذه الميزة نذكر منها: الروابط، الرزنامة، التعلم والخبرة.

- تتوفر شركة روائح الورود على مصادر داخلية (موارد ملموسة وغير ملموسة إضافة إلى الكفاءات) واستغلالها في تطبيق إستراتيجية التميز في المنتج كمصدر خارجي ساهم في حصول الشركة على ميزة تنافسية من درجة منتج متميز.

- تهتم الشركة محل الدراسة بعملية الإبداع التكنولوجي، وبدرجة كبيرة بالإبداع في المنتج، وهذا راجع للإستراتيجية التي تنتهجها.

أدت الإبداعات التكنولوجية التي قامت بها شركة روائح الورود لصناعة العطور، وخاصة الإبداع في المنتج إلى التأثير على مصادر الميزة التنافسية، مما أدى إلى تنمية ميزتها التنافسية.

كما يجب الإشارة إلى بعض النقاط السلبية، والتي نرى ضرورة ذكرها ومن أهمها:

- يعتبر عامل الموقع الجغرافي للشركة النقطة السلبية بالنسبة له، باعتباره أحد عوامل الحصول على ميزة تنافسية.

- غياب خلية اليقظة التنافسية بالشركة.

وفي نهاية هذا الفصل نقدم بعض التوصيات لشركة روائح الورود، نوجزها فيما يلي:

العمل على الحصول على معدات الإنتاج الحديثة ، من أجل الحفاظ على صورة منتجات الشركة في أذهان العملاء.

-تشكيل خلية يقظة ، وهذا من أجل متابعة المعلومات الخاصة بسوق العطور في الجزائر وفي الخارج.

- مواصلة تكوين الموارد البشرية، باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة.

- الاستمرار في القيام بإبداعات تكنولوجية، من أجل تنمية الميزة التنافسية لها أو الحفاظ عليها على الأقل.

خاتمـــــــــــــــة

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التكنولوجي، محاولين إبـــراز دور هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، وذلك من خلال تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية ، ولقد خلصنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج منهـــا مـــا تؤكـــد جـــزءا مـــن الفرضيات المقترحة ومنها ما تنفي جزءا أخر . وبناءا عليها سنقوم بتقديم بعـــض التوصـــيات والاقتراحـــات ، وأخيرا نقترح أفاق الدراسة للبحوث المستقبلية ،والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لـــم نتعـــرض إليها في بحثنا هذا.

1- نتائج البحث:

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين فـــي مجـــال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

يؤثر المحيط بكل أشكاله : العام، الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، وهذا مـــا قمنا بتوضيحه في المبحث الثالث من الفصل الأول من خلال النقاط التالية:

المحيط العام بمختلف أبعاده يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة ، فعلى سبيل المثال تـــؤثر الحكومـــة مـــن خلال فرضها لضرائب جديدة على تكلفة المنتجات وبالتالي على ربحية الشركة، مما قد يهدد ميزتها التنافسية.

يؤثر المحيط الصناعي بشكل كبير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، فعلى سبيل المثال يـــشكل المـــوردون تهديدا حقيقيا من خلال رفعهم لأسعار المواد الأولية، وهو ما من شأنه أن يـــؤثر علـــى أســـعار المنتجـــات النهائية، وبالتالي بيعها بأسعار لا تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلكين.

- المحيط الداخلي حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسميها الأساسية والداعمة هي المسؤولة عن إنشاء القيمـــة للزبائن، وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية.

وهو ما ينفي الفرضية الثانية.

لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط ، وإنمـــا يتعـــدى الأمـــر إلـــى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات)، والتي تمكنها مـــن تـــصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية .

وهو ما ينفي الفرضية الثالثة .

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميز ة التنافسية لها ، وهذا ما أوضحناه في المبحث الثالث من الفصل الثاني من خلال مايلي:

إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة ، فإن الإبـــداع التكنولـــوجي فـــي المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات تكلفة أقل ، فإن الإبداع التكنولوجي في طرق أو أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

وهو مايثبت صحة الفرضية الرابعة.

- انطلاقا من الدراسة الميدانية نستنتج بأن لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافـــسية مـــن نمط منتجات متميزةقد ساهم الإبداع التكنولوجي في تنميـــة ميزتهـــا التنافـــسية ، خاصـــة الإبـــداع التكنولوجي في المنتج.

وهو ما ينفي الشطر الأول من الفرضية الخامسة، ويثبت الشطر الثاني منها.

2- مقترحات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه ، وذلك مـــن أجـــل معرفة كيفية التكيف معه.

ينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائريـــة ، باعتبـــار أن المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية.

- العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكهـــا المؤســـسة مـــن خـــلال أنـــشطة التكـــوين والتدريبوذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي ، حيث أن المعرفة أصبحت من أهم مصادر الميـــزة التنافسية للمؤسسة.

- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة الإقتصادية.

- ضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الإقتصادية باعتبارهـــا أساس الإبداع التكنولوجي.

العمل على توفير المناخ الملائم للعمال، وتعزيز روح الإبداع، التجديد والتغيير فيهم.

- العمل على ترسيخ ثقافة الإبداع على كل مستويات المؤسسة الإقتصادية.

3- أفاق الدراسة:

وبهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عنـــاوين تـــصلح لأن تكون إشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية:

- إستراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- دور التطوير التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

قائمـــــــــة المراجـــــــــع

أولا: باللغة العربية

1- الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر، 2003.
2. أعراب عبد الكريم، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، 2003-2004.
3. أوكيل م. سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
4. بول ماتر، استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج (ترجمة حسن علي)، الطبعة الأولى، دار رضا للنشر، سوريا، 2000.
5. جديدي محمد البشير، دليل مجموعة ورود، الوليد للتغليف والطباعة، الوادي، 2004.
6. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 .
7. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الفرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
8. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
9. السلمي علي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
10. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن ، 2004 .
11. سويدان طارق ، قيادة السوق، الطبعة الأولى، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2001.
12. شارلز هل وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

13. صاحب أبو آل علي رضا وسنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2001.

14. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2003.

15. الفقي إبراهيم، أسرار قادة التميز (ترجمة: أميرة نبيل عرفه)، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996 .

16. كورتل فريد وبن حسين ناجي، التسويق المبادئ والسياسات، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة (الجزائر)، ماي 2001.

17. لوثرجي سيوارت، إدارة الوقت (ترجمة رعد الصرن)، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر،سوريا، 2002.

18. محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

19. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

20. مسلي محمد، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات وإستراتيجيات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.

21. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

22. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

23. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية، للكتاب، مصر، 1998.

24. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

2- **الملتقيات والدوريات:**

25.أخبار ورود، نشرية دورية تصدر عن مؤسسة ورود ميديا، العدد 22، ماي 2006.

26. بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.

27.بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء "، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 02، 2003.

28.بوكروح عبد الوهاب، "صندوق النقد الدولي يستعد لنشر تقرير إيجابي جدا على الجزائر"، جريدة الشروق اليومي، العدد 1702، بتاريخ 2006/06/03.

29.———— ، "الجزائر تستثمر 7 مليارات دولار لتطوير السكك الحديدية "، جريدة الشروق اليومي، العدد 1657، بتاريخ 10 /2006/04.

30.حاتم علي محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان-"، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس2005.

31.حسن على الزعبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية- عمان، 12-14 ماي2003.

32.الداوي الشيخ، "التسيير الفعال لموارد كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية "، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية "، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

33.رجم نصيب وأمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الملتقى الدولي حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط "، جامعة محمد خيضر- بسكرة، أيام29- 30 أكتوبر2002.

34.رحيم حسين، "خمسة أبعاد للتميز في عالم متغير "، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08- 09 مارس2005.

35.رزيق كمال وقاسي ياسين، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس2005.

36.زيدان محمد وبريش عبد القادر ، "دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)" ، الكتاب الجامعي للمؤتمر العلمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة، 08-09 مارس2005.

37.سيد محمد جاد الرب،"مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد01، 1998.

38.عثمان حسن عثمان، "المؤسسة الاقتصادية والمحيط : الأسس النظرية والآثار العلمية "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، ديسمبر 2004 .

39.رحال علي وإلهام يحياوي، "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد03، مارس 2001.

40.عماري عمار وبوسعدة سعيدة، "الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وأفاق "، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 03، 2004، ص51.

41.كمال حمدان، " القدرة التنافسية على مستوى المشروع "مجلة المستقبل العربي، بيروت، العدد 25، أفريل 2004.

42.محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية، العدد24، ديسمبر2003.

43.مزهودة عبد المليك، "الفكر الإستراتيجي التسييري من swot إلى نظرية الإستراتيجية "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد رقم 04، ماي 2003.

44.موساوي زهية وخالدي خديجة،"نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات : الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، الكتاب الجامع للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

45.نجم عبود نجم،"القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة "، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية،عمان، 12-14ماي 2003.

3- الرسائل الجامعية:

46.بن مويزة مسعود"الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية "، رسالة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2004-2005 .

47.بن نذير نصر الدين"الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

48.سملالي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

4- تقارير، دراسات وتشريعات:

49.طارق نوير، " دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)" المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

50.اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، "المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الرئيسية"، الأمم المتحدة، نيويورك، 05 جويلية 2005.

51.المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم 07- 03- المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424،الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003، الباب الثاني، القسم الثاني، المادة9.

ثانيا: باللغة الفرنسية

1- Ouvrages:

52. Alain-ch et autres, Lexique de gestion, Dalloz, 5eme édition, 2000.

53. Bertrand Bellon, L'innovation créatrice, économica, paris, 1997.

54. Chantal Bussenanlt et Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise: structures, décision, stratégie, tom 2, vuibert, 1999.

55. Claude Demeure, Marketing, édition Dallez, paris, 4eme édition, 2003.

56. Dimitri Weiss et autres, Les références les ressources humaines ; édition organisation, 3eme tirage, Paris, 2001.

57. Gilles Bressy et chaistian Konkuyt, Economie d'entreprise, Dalloz 7eme édition, Paris, 2004.

58. j.Lachmann, Le financement des stratégies de l'innovation, économica, paris, 1993.

59. Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de Management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3éme édition, Paris, 2001.

60. Jean pierre Angelier, Economie industrielle élément de méthode, opu, Alger, 1993.

61. kamel Hamdi, Comment diagnostiquer et redressement une entreprise imprimerie Beka, Alger, 1995.

62. Loiller. A. Tellier, Gestion de l'innovation: décider, mettre en œuvre, diffuser, édition management société, Paris, 1999.

63. Michel Kalika et autres, Management Stratégique et Organisation, vuibert, 1999.

64. Michel Merchesnay, Management stratégique, Gyrolles, 2eme édition Paris, 1995.

65. Michel Porter, L'Avantage concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris, 1999.

66. Michel Porter, L'Avantage concurrentiel des nations (trad. par Pierre Mirailles; Catherine Barthelemy; Eve Dayre Miel Carski), Inter éditions, paris, 1993.

67. Patrick Romagni- Valerie Mild, L'intelligence Economique au service de l'entreprise, Les presses du Management, Paris, 1998.

68. Paul Miller, Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, paris, 1997.

69. Rachid Ben Aibouche, La nouvelle technique de gestion, casbah édition, Alger, 2001.

70. Robert Papin : Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise, développement, Dunod, 9eme édition, paris, 2001.

71. Tom Peters- Robert waterman, Le prix de l'excellence "les 8 livres de la performance, Dunod, paris, 1999.

1- Séminaires et articles

72. Christian Marbach, "PME et innovation technologique pour une relation plus naturelle", regard sur les PME, N°10, paris, 2 eme trimestre 2006.

73. Hocine Rahim, "Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes", Revue économie et mangement, Université Abou bakr Belkaid, Tlemcen, N° 03, Mars 2004.

74. Aida jaoua, "La double domination:Une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle", Revue internationale sur le travail et la société, volume 03- N° 02, octobre 2005.

75. Valenduc Gérard et Warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable "Namur; fondation travail – Université, févier 2001.

76. Le Groupe Wouroud, " Une PME au Coeur de la Mondialisation", Symposium de l'ISG- El Oued, 6 & 7 avril 2002.

77. Naila elyes, "Les dix vérités du marketing", PME magazine d'Algérie N°32, du 15 septembre - 15 octobre 2005, Impression clos de lagrotta.

78. Nabil Mazoughi- Nedra Bahri,"L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse-Tunisie, 2- 3 juin 2005.

79. Hugues-Arnaud Mayer, "Encourager l'innovation dans les PME françaises", propositions du groupe projet PME et innovation, France, 09 décembre 2002.

2- Thèses

80. Gaël Gueguen," Environnement et Management Stratégique des PME : le cas de secteur Internet", thèse de doctorat (non publié), université Montpellier, 2001.

81. Sylvain Lenefle,"Compétition par l'innovation et organisation de la conception dan les industries amont le cas d 'Usinor ", thèse de doctorat en science de gestion (non publiée), Université de marne –la –vallée, 2001.

ثالثا: مواقع الانترنت

1 -المواقع باللغة العربية:

82.آيت زيان كمال – آيت زيان حوريةتسيّير المعارف والإبداع في المؤسسة الـ عربيـــة"، مقـــال للملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلاديلفيا- الأردن، أيام 15- 2005/03/16.

على الموقع: http://www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/1.pdf

تاريخ التصفح: 2006/01/27.

83.تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005.

علـــى الموقـــع : http:// www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR2005.pdf

تاريخ التصفح: 2006/03/25.

84.تقرير التنافسية العربية 2005،

على الموقع: http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/files/AWCR2005.pdf

تاريخ التصفح:2006/03/25.

85.جلال الطبطبائي، "جائزة الخليج العربي للجودة "، ورقة عمل مقدمة "للمؤتمر الـوطني الأول للجودة السعي نحو الإتقان والتمييز – الواقع والطموح"، المملكة العربية السعودية، الرياض، أيام : 16 - 2004/05/17 .

على الموقع : http://www.Qualityconf.coml/papers.htm/14.ppt

تاريخ التصفح 2006/03/25 .

86.صالح مهدي العامري،المشاريع الصغيرة مصدر مهم للإبداع التكنولوجي "، جريدة الاقتصادية الالكترونية، العدد 4587،

على الموقع: http://www.aleqt.com/articile.php?do=show&id=944

تاريخ التصفح 2006/05/03.

87.فريق التنافسية، (بدون مؤلف)، الأردن،

على الموقع: http://www.competitiveness. Gov. Jo/ arabic/ porter theory. Ph.

تاريخ التصفح: 2006/04/25.

88.قلش عبد الله ،أثر الشراكة الأوروجزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29، جويلية2006.

على الموقع http://www.Ulum.nl/b150.htm

تاريخ التصفح:2006/11/14

89.موقع مجمع ورود على الانترنت:

http://www.wouroud.com/rubrique.php?id=3&lg=fr.

تاريخ التصفح:2006/07/05.

2 - باللغة الأجنبية:

90. Baldrige Nationale Quality Programme, 2006criteria for Performance Excellence.

[On line] http://www.baldrige.org/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf.

Consulter le : 26/03/2006.

91. Pierre Booto ekioned," Les technologie de l'information, la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu: une analyse par la théorie des ressources ".

[On line] www.idefi.cnrs.fr/management2004/communication/co1.Booto. ekioned- complet,pdf. Consulter le: 09/04/2006.

92. The efqm excellence award information barouche for 2006.

[On line] www.efqm.org/portals /eea 2006braouchre.pdf.

Consulter le: 25/03/2006.

الملاحـــــــــق

الملحق رقم: (3-1)

مقابلة مع السيد : دردوري ياسين، رئيس مخبر مراقبة الجودة وتطوير المنتجات

نشكر سيادتكم في بدء حديثنا على إتاحة الفرصة لنا لطرح بعض الأسئلة التي تهمنا في موضوع الدراسة المعنونة بـــ الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها.

س 01:هل يمكنك أن تحلل لنا المحيط الصناعي لشركة روائح الورود ؟

ج 01: تنشط شركتنا في وسط محيط صناعي يتميز بكثرة المنافسين وشدة المنافسة بينهم، وتعدد الموردين والمستهلكين، أما بالنسبة للمنتجات البديلة فهي لا تشكل تهديدا للشركة، خاصة العطور غير الكحولية.

س 02: ماهي حصة مؤسستكم في السوق ؟

ج 02: تحتل شركة روائح الورود لصناعة العطور نسبة 20% من السوق.

س 03: تقومون على مستوى المخبر بمراقبة الجودة وتطوير المنتجات؟ ماهي أشكال هذه المراقبة ؟

ج 03: نعم، هناك ثلاثة أشكال للمراقبة، وهي المراقبة الأولية التي تخص مراقبة جودة المزيج، المراقبة نصف النهائية وتكون أثناء عملية الإنتاج، والمراقبة النهائية التي تخص المنتج النهائي.

س 04: ماهي مصادر المعلومات لشركتكم ؟

ج 04: بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة، فإنها تعمل جادة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها، والتي تأتي من مصدرين:

- مصدر داخلي : أي داخل حدود الشركة، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة، التي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة.

- مصدر خارجي : أي خارج حدود الشركة، خاصة من الموردين والعملاء، حيث يخبر الموردين الشركة بكل ما هو جديد سواء في المواد الأولية (شكل ونوعية القارورات المادة العطرية المركزة، المضخات...)، كذلك الحال من قبل العملاء، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم الجديدة وبالتالي العمل على إشباعها

الملحق رقم: (3-1) - تابع -

س 05: هل تقوم الشركة بتكوين عمالها؟

ج 05: نعم تقوم الشركة بتكوين العمال، وهناك نوعين:

- تكوين بالخارج حيث قامت بإجراء تكوين خاص في تطوير المنتجات وذلك من أجل التعرف على أحدث المعارف فيما يخص تطوير منتجات العطور.

تكوين بالجزائر هذا النوع من التكوين منها ما كان داخل الشركة من خلال استقبال المتخصصين في ذلك، ومنها ما كان خارج الشركة، من خلال الاتفاق مع مدارس التكوين الخاصة.

س 06: هل تهدف الشركة إلى إنتاج متجات ذات تكلفة أقل أو إنتاج منتجات متميزة ؟

ج 06: تعمل الشركة كل جودها من أجل إنتاج منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسيها في الصناعة.

س 07: ما هو تأثير إستراتيجية تمييز المنتجات على قوى المنافسة ؟

ج 07: بالنسبة لتأثيرها على المنافسين فإن تبني شركة روائح الورود لإستراتيجية التمييز في المنتجات يشكل لها صمام أمان، أما المشترون فإن صورة المنتج المتميز يجعل الشركة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار، طالما أنه يشبع حاجاتهم، وفيما يتعلق بتهديد الموردين يكون ضعيفا على الشركة، وهذا لأن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار المواد الأولية، أما الداخلون الجدد يعتبر كل من تمييز المنتجات والولاء للعلامة، عوائق دخول بالنسبة للشركات الأخرى الداخلة إلى القطاع، وتهديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا لعدم قدرة هذه المنتجات على الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات شركتهم.

س 08: هل تجد الشركة صعوبات في التمويل؟

ج 08: لا لم تجد الشركة أي صعوبات في التمويل من أي جهة.

س 09: هل الطلب على منتجات شركة الورود متساوي في كل مناطق الوطن؟

ج 09: لا الطلب على منتجات الشركة غير متساوي إذ نجد بأن المناطق الغربية هي الأكثر طلبا لمنتجات الشركة ثم الوسط فالغرب ثم الجنوب.

س 10: هل منظومة التعليم والتكوين توفر الكفاءات التي تحتاجها صناعة العطور؟

الملحق رقم: (3-1)- تابع-

ج 10: لا، فمنظومة التكوين والتعليم لا توفرها، إذ نجد بأنه بالنسبة لهذه الموارد والخاصة بصناعة العطور، فإن هناك شبه غياب لهذه الموارد، ذلك كون أنه لا توجد تخصصات متعلقة بقطاع العطور في الجامعات الجزائرية، وحتى معاهد التكوين العمومية أو الخاصة . بل توجد بعض الدراسات المتعلقة بالزيوت، والتي تدرس بشكل سطحي ضمن فروع متعلقة بالكيمياء، على عكس دول أخرى مثل : فرنسا، أين يوجد بها معهد وطني خاص بصناعة العطور تابع لقطاع التعليم العالي.

س 11: هل تقوم الشركة بإبداعات تكنولوجية ؟ ماهي مراحلها ؟

ج 11: نعم تقوم الشركة من خلال مصلحة تطوير المنتجات ومخبر مراقبة الجودة وتطوير المنتجات بإبداعات تكنولوجية وبشكل مستمر، وتمر الإبداعات التكنولوجية بالمراحل التالية:

الفكرة ، اختيار الاسم وتسجيل العلامة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، جمع المعلومات من الموردين، تقييم النماذج (البدائل)، اختيار البديل المناسب، المصادقة من طرف مجلس الإدارة، قيام رئيس مصلحة التموين بكل الإجراءات الروتينية من اجل شراء المواد الأولية، والمرور بمراحل الإنتاج العادية، ثم إخراج المنتج الجديد إلى السوق.

س 12: ماهو تأثير الإبداع التكنولوجي في المنتج على المواد الأولية ؟

ج 12: بما أن الشركة تعمل على القيام بهذا النوع من الإبداعات بشكل مستمر، فان ذلك يجبرها على البحث عن مواد أولية جديدة، أي البحث عن مصادر تموين جديدة، حيث قامت بالتوجه نحو السوق الأسيوية، وبالتحديد إلى الهند، من اجل الحصول على المادة العطرية المركزة الجديدة، والتي تتطلبها المنتجات الجديدة.

س 13: هل يوجد في الشركة نظام لتسيير الجودة وما هي المحاور الرئيسية لهذا النظام ؟

ج 13: هناك عدة محاور نوجز بعضها فيما يلي:

- العمل على الحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار2000، وهو ما تم فعلا في أفريل 2006 ؛
- إرضاء مقتضيات الزبائن، بتقديم منتجا تنافسيا يتطابق ورغباتهم وفي الآجال المحددة؛
- تدعيم المهارات من اجل التحكم أكثر في الأنشطة المطورة؛
- تنمية سياسة الاتصال قصد تقوية الروابط مع الزبائن، والعمل على تقصير مدة انتظارهم مفضلا علاقة عمل أحسن، وذلك من خلال التسابق في تلبية حاجاتهم المعلنة والمحسوسة؛

الملحق رقم: (3-1) - تابع -

- تخطيط ونشر أهداف الجودة على كل المستويات في المؤسسة ومراجعتها سنويا.

س 14: ما هي الإستراتيجية المستقبلية للشركة ؟

ج 14: تهدف الشركة مستقبلا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- العمل على زيادة حجم الإنتاج بنسبة 10 % سنويا، وفي حالة عدم الوصول إلى ذلك فإنه يتم تدارك ذلك في السنة الموالية؛

- التوجه نحو إنتاج عطور غير كحولية مع الحفاظ على تشكيلة المنتجات السابقة؛

العمل على إدخال ثلاث منتجات من ماء التزيين ومنتجين من مزيل الروائح سنويا، في إطار توسيع تشكيلة منتجاتها؛

- العمل على إنتاج منتج جزائري 100% على مستوى مجمع ورود، أو في أسوأ الأحوال على المستوى الوطني.

الملحق رقم: (3-2)

مقابلة مع السيد : علي نجيب باي، رئيس مصلحة التموين

نشكر سيادتكم في بدء حديثنا على إتاحة الفرصة لنا لطرح بعض الأسئلة التي تهمنا في موضوع الدراسة المعنونة بـ ــ الميزة التنافسية لشركة للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها.

س 01: ما هي المواد الأولية التي تحتاجها شركتكم ؟

ج 01: تتمثل المواد الأولية التي تحتاجها منتجات الشركة فيما يلي:

الكحول، المادة العطرية المركزة وهي أساس صناعة العطور، القارورات الخاصة بمزيل الروائح، المضخات التي تعتبر من اللواحق وهي تعتبر ذو أهمية كبيرة في تحديد جودة المنتج من عدمه، القارورات الشفافة أي مكان وضع المزيج (تعبئة) ، حيث هذه القارورات التي تكون مصنوعة من الزجاج الخاصة بماء التزيين، وأخيرا مواد التعبئة والتغليف.

س 02: ماهي نسبة كل مادة من تلك المواد بالنسبة لمشتريات الشركة من المواد الأولية لسنة 2005 ؟

ج 02: إن نسب هده المواد من حجم المشتريات لسنة 2005 هي:

- الكحول: شكلت نسبة 11.37 % .
- المادة العطرية المركزة: شكلت نسبة 16.28 % .
- القارورات الخاصة بمزيل الروائح : شكلت نسبة 13.07 % .
- المضخات: شكلت نسبة 20.83 % .
- القارورات الشفافة: شكلت نسبة 12.88 % .
- مواد التعبئة والتغليف: شكلت نسبة 25.57 % .

ملخص

يعرف محيط المؤسسة الإقتصادية اليوم تغيرات متعددة حيث تتطور فيه التقنية ، ويتضاعف المنافسون، وتتقادم المنتجات في وقت قصير.

وإن المؤسسة الإقتصادية لن تبقى بمعزل عن تأثيرات هذه التغيرات ؛ الأمر الذي يحتم عليها البحث عن تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق عن منافسيها، ولن يكون ذلك إلا إذا حازت على مصادرها، والعمل على تنميتها باستمرار عن طريق الإبداع التكنولوجي.

وتبين الدراسة الحالية بأن حصول المؤسسة الإقتصادية على ميزة تنافسية ، يتطلب توفرها على مصادر داخلية وأخرى خارجية وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها ؛ وذلك من خلال تأثيره على مصادرها.

وانطلاقا من ذلك اختارت شركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة المنتج المتميز ، والقيام بإبداعات تكنولوجية باستمرار بهدف تنمية ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاح: تنافسية، ميزة تنافسية، موارد، كفاءات، إستراتيجية تنافس، إبداع تكنولوجي.

Summary

Currently the environment of the economical business knows various changes, as well as the technical development. Competing augments progressively according to the time, and the products become old with a minimum time.

The economical businesses do not remain isolated from the impact of this change, the obliges of the research for a competitive advantage that induces the promotion of competitor, it aims at acquiring resources for the continuous development of work with a means of technological innovation.

For this study puts to acquire the economical business a competitive advantage, it is necessary to ask for supply with the internal and external resources, and the technological innovation, it inclines to the development of the advantage of a different product, and they did continuous technological innovation to develop your competitive advantage with a developed objective.

Key words: competitiveness, competitive advantage, resources, competencys, competitive strategy, technological innovation.